



# ***RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL***

**e-ISSN: 2630-6441**





# ***RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL***

**e-ISSN: 2630-6441**





# ***RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL***

e-ISSN: 2630-6441

**Yıl-Year**  
**2022**

**Cilt/Vol**  
**5**

**Sayı/Issue**  
**2**

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)

e-ISSN: 2630-6441

Vol: 5  
Issue: 2



# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## AMAÇ VE KAPSAM

R&S-Research Studies Anatolia Journal; yayın kapsamındaki bilimsel çalışmaları yayımlayarak, söz konusu alanlara katkıda bulunmayı amaçlayan, 2018 yılında yayın hayatına başlamış bir sosyal bilimler dergisidir. Kalite ve güvenden ödün vermeden kalıcılığı ile akademik camiada önde gelen yayınlardan olma iddiasındadır. Ulusal ve uluslararası kamuoyuna hitap eden, yeni fikirler ve açılımlar ortaya koyan, karar mekanizmalarında çalışanlara ve uygulayıcılara kadar her kademeye referans olabilecek bir yapıya sahip olmak ve yaygınlaşmak isteğindedir.

R&S-Research Studies Anatolia Journal dergisi, Sosyal ve Beşeri Bilimler bünyesinde yer alan Davranış Bilimleri, Endüstriyel İlişkiler ve İşgücü, Halkla İlişkiler, İktisat, İletişim, İşletme, Kamu Yönetimi, Siyasi Bilimler, Uluslararası İlişkiler, Yöneylem Araştırma ve Yönetim Bilimi konularındaki; Konferans Bildirisi, Araştırma Makalesi, Derleme, Çeviri, Sistemantik Derlemeler ve Meta Analiz, İnceleme Makalesi, Teorik Makale, Kısa Bildiri gibi bilimsel çalışmaları yayımlayan, uluslararası indekslerde taranan, hakemli bir dergidir.

## ETİK KURUL İZİNİ

Yazarlarımızın çalışmaları ile birlikte intihal raporlarını ve telif devir formlarını da sisteme yüklemeleri gerekmektedir. Sisteme yüklenen çalışma, dergi yazım kurallarına uygun şekilde hazırlanmış olmalıdır. Bu kuralların dışında yapılan yüklemeler, ön kontrol aşamasında iade edilecektir.

Etik kurul izni gerektiren çalışmalar (anket ya da ölçek uygulamayı gerektiren, görüşme ve gözlem içeren; döküman, resim, anket vb.. diğerleri tarafından geliştirilen ve kullanım izni gerektiren çalışmalar) için etik kurullardan ya da komisyonlardan gerekli izinlerin alınması, bunların makale içeriğinde belirtilmesi ya da ek olarak sunulması gerekmektedir. Bu izinlerin olmaması durumunda yayın ön inceleme safhasında yazara iade edilir.

## YAZIM DİLİ

## TÜRKÇE & İNGİLİZCE

## YAYIN ARALIĞI

OCAK - NİSAN - TEMMUZ - EKİM

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## KURULLAR

### EDİTÖRLER

Doç. Dr. Kazım KILINÇ  
(Batman Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ASLAN  
(Adıyaman Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ  
(Adıyaman Üniversitesi)

### EDİTÖR YARDIMCISI

Dr. Öğr. Üyesi Ezgi KOVANCI  
(Adıyaman Üniversitesi)

### YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Doç. Dr. Sadık ÇALIŞKAN  
(İnönü Üniversitesi)

### DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
(Atatürk Üniversitesi)

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR  
(İnönü Üniversitesi)

Prof. Dr. Fatma ZEREN  
(İnönü Üniversitesi)

Prof. Dr. Murat KAYIKÇI  
(Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)

Prof. Dr. Mustafa BÜTE  
(İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN  
(Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)

Prof. Dr. Mücahit ÇELİK  
(Adıyaman Üniversitesi)

Prof. Dr. Orhan ELMACI  
(Kütahya Dumlupınar Üniversitesi)

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)



e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## YAYIN KURULU

Prof. Dr. Batuhan GÜVEMLİ  
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR  
Prof. Dr. Ejder OKUMUŞ  
Prof. Dr. İsmail BAKAN  
Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK  
Prof. Dr. Mahmut YAVAŞI  
Prof. Dr. Muhsin HALİS  
Prof. Dr. Mustafa BÜTE  
Prof. Dr. M. Hanifi AYBOĞA  
Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN  
Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU  
Prof. Dr. Orhan ELMACI  
Prof. Dr. Özcan ÖZKAN  
Prof. Dr. Ramazan YELKEN  
Doç. Dr. Barış AYTEKİN  
Doç. Dr. Bengü HIRLAK  
Doç. Dr. Ceyda AYSUNA TÜRKYILMAZ  
Doç. Dr. Fatih VAROL  
Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ  
Doç. Dr. Gökhan KARHAN  
Doç. Dr. Halil İbrahim AYDIN  
Doç. Dr. Hamza ŞİMŞEK  
Doç. Dr. İnci ERDOĞAN TARAKÇI  
Doç. Dr. K. Kaan BÜYÜKİKİZ  
Doç. Dr. Mahir KALFA  
Doç. Dr. Mücahit ÇAYIN  
Doç. Dr. Sabrina KAYIKÇI  
Doç. Dr. Sevgi IŞIK EROL  
Doç. Dr. Osman AĞIR  
Doç. Dr. Yakup AKGÜL

Trakya Üniversitesi – Edirne / Türkiye  
İnönü Üniversitesi - Malatya / Türkiye  
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi – Ankara / Türkiye  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi - K. Maraş / Türkiye  
Ankara Üniversitesi / Ankara / Türkiye  
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi – Ankara / Türkiye  
Kocaeli Üniversitesi- Kocaeli / Türkiye  
İstanbul Üniversitesi / İstanbul / Türkiye  
Marmara Üniversitesi – İstanbul / Türkiye  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / Kahramanmaraş / Türkiye  
Gazi Üniversitesi / Ankara / Türkiye  
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi – Kütahya / Türkiye  
Çankırı Karatekin Üniversitesi/ Çankırı / Türkiye  
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / Ankara / Türkiye  
Kırklareli Üniversitesi / Kırklareli / Türkiye  
Kilis 7 Aralık Üniversitesi / Kilis / Türkiye  
Marmara Üniversitesi - İstanbul / Türkiye  
İstanbul Üniversitesi – İstanbul / Türkiye  
Hitit Üniversitesi / Çorum / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi- Bilecik / Türkiye  
Gaziantep Üniversitesi / Gaziantep / Türkiye  
Hacettepe Üniversitesi / Ankara / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / Burdur / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Malatya İnönü Üniversitesi – Malatya / Türkiye  
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya / Antalya / Türkiye

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## YAYIN KURULU

Doç. Dr. Yavuz AKÇİ  
Doç. Dr. Zeliha TEKİN  
Dr. Öğr. Üyesi Arzu ŞEKER  
Dr. Öğr. Üyesi Elvan ULUCAN ÖZKAN  
Dr. Öğr. Üyesi Erhan AKARDENİZ  
Dr. Öğr. Üyesi Esra SİPAHİ DÖNGÜL  
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Banu BEYAZ SİPAHİ  
Dr. Öğr. Üyesi Filiz SARIKAYA PEKACAR  
Dr. Öğr. Üyesi Haluk KARADAĞ  
Dr. Öğr. Üyesi Kadir DELİGÖZ  
Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖZGÜNER  
Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİR  
Dr. Öğr. Üyesi Uyum ELİTOK  
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK  
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep KÖSE  
Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU  
Dr. Zümral GÜLTEKİN  
Assoc. Prof. Thomas Dorson Anning  
Assoc. Prof. Dhilip KUMAR  
Assist. Prof. Biswa Mohana Jena  
Assist. Prof. Rahul Jain  
Albert Anani-Bossman- PhD, MCIPR, ICA

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Bolu / Türkiye  
Muş Alpaslan Üniversitesi Muş Alpaslan Üniversitesi  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Çankırı Karatekin Üniversitesi- Çankırı / Türkiye  
Gaziantep Üniversitesi – Gaziantep / Türkiye  
Aksaray Üniversitesi - Aksaray / Türkiye  
Tarsus Üniversitesi - Mersin / Türkiye  
Çankırı Karatekin Üniversitesi/ Çankırı / Türkiye  
Başkent Üniversitesi / Ankara / Türkiye  
Erzurum Atatürk Üniversitesi – Erzurum / Türkiye  
Adıyaman Üniversitesi / Adıyaman / Türkiye  
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi / Osmaniye / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Batman Üniversitesi / Batman / Türkiye  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi / Gaziantep / Türkiye  
Mersin Üniversitesi / Mersin / Türkiye  
Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi / Samsun / Türkiye  
University of the Witwatersrand, Johannesburg/South Africa  
Artificial Intelligence and Computer Vision Applications / India  
Assistant Professor in Commerce, NSCB Govt College, Sambalpur/India  
Finance at American College / Dubai  
Ghana Institute of Journalism / Ghana

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

### A- GENEL İLKELER

1. R&S (Research Studies Anatolia Journal) hakemli, uluslararası birçok indekste taranan e-dergi olup, yılda 4 sayı (Ocak, Nisan, Temmuz, Ekim) yayınlanır. Gerekli durumlarda özel ya da ek sayılar da yayınlanabilir.
2. R&S Dergisi, Sosyal ve Beşeri Bilimler temel alanında yer alan Davranış Bilimleri, Endüstriyel İlişkiler ve İşgücü, Halkla İlişkiler, İktisat, İletişim, İşletme, Kamu Yönetimi, Siyasi Bilimler, Uluslararası İlişkiler, Yöneylem Araştırma ve Yönetim Bilimi konularındaki çalışmalarını yayınlayan bir dergidir. Yalnızca özgün bilimsel makalelere ilişkin metinleri yayımlar. Ayrıca, sunulduğu yer, toplantı ve tarihin kaydedilmesi ile başka bir yerde yayınlanmamış olması şartıyla kongre ve sempozyum bildirimleri de makale çalışması olarak yayınlanabilir. Ancak bu yayının etkinliğinden kaynaklanması muhtemel herhangi bir sorunun sorumluluğu yazara aittir.
3. R&S Dergisi'ne gönderilen yazıların daha önce herhangi bir mecrada yayınlanmamış olması ve sisteme eklendiğinde bir başka yayının yayını değerlendirme sürecinde bulunmaması gerekir.
4. Herhangi bir yazının R&S Dergisi'ne elektronik sistemine eklenmesi, yazının yayınlanması için başvuru olarak kabul edilir ve yazının değerlendirilme süreci başlar.
5. Başvurunun yapılmasından yazının yayınlanması aşamasına kadar uzanan süreçteki bütün işlemler elektronik ortamda gerçekleşir.
6. Yayınlanması için R&S Dergisi'ne gönderilen yazıların basım ve yayını hakları dergiye devredilmiş olur. Bu yazılar dergi yönetiminden izin alınmaksızın bir başka yayını organında yayınlanamaz, çoğaltılamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz. R&S Dergisi, yayınlamış olduğu metinleri çeşitli mecralarda yayımlayabilir.
7. R&S Dergisi'nin yayını dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce dilinde gelen yazılar da değerlendirmeye tabi tutulur ve hakemler tarafından yayımlanması uygun görüldüğü takdirde yayınlanır.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com



e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

### B- ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİNE İLİŞKİN DERGİ POLİTİKASI

1. Etik Kurul izni gerektiren çalışmalar (anket ya da ölçek uygulamayı gerektiren, görüşme ve gözlem içeren; doküman, resim, anket vb. diğerleri tarafından geliştirilen ve kullanım izni gerektiren çalışmalar) için etik kurullardan ya da komisyonlardan gerekli izinlerin alınması, bunların makale içeriğinde belirtilmesi ya da ek olarak sunulması gerekmektedir. Bu izinlerin olmaması durumunda yayının ön inceleme safhasında yazara iade edilir.
2. Hakem değerlendirmelerinde olan araştırmalara ilişkin ham verilerin hakemler tarafından talep edildiğinde sunulması şarttır. Verilerin makalenin yayını sonrasında da gerektiğinde sağlanması zorunludur.

### C- MAKALE BENZERLİK RAPORU VE BENZERLİK ORANINA İLİŞKİN DERGİ POLİTİKASI

1. Aday makaleler akademik intihal engelleme programından (Ithenticate, intihal.net vb.) geçirilmektedir. Adayın bu kapsamda çalışmasına ilişkin intihal raporunu makale gönderimi esnasında sisteme yüklemesi gerekmektedir.
2. Benzerlik oranı %20'ye kadar olan çalışmalar değerlendirme sürecine kabul edilmektedir.
3. Benzerlik oranı %20'nin üzerinde olan çalışmalar ön kontrol aşamasında yazar(lar)a iade edilecektir.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

### D- YAZARLAR İÇİN ETİK KURALLAR

1. Yazarlar çalışmalarının özgün olduğunu garanti eder ve diğer araştırmacıların fikir, dil, resim, grafik ve tablolarına çalışmalarında yer verdikleri zaman bunu alıntı olarak belirtmek durumundadır. Kaynağı belirtmeden yapılan alıntı intihal nedenidir.
2. Çalışmada adı geçen her yazar çalışmanın içeriğinden aynı oranda sorumludur. Çalışmaya katkısı olup da araştırmacının ismine yer verilmemesi veya katkısı olmadığı halde haksız yere adına yer verilmesi kabul edilemez bir durumdur.
3. Yazarlar araştırmalarının bulgularına sadık kalmalıdır. Bulguların değiştirilmesi, bulgu ve sonuç uydurmak ve bunlardan yola çıkarak araştırma yapmak söz konusu değildir. Veriler ve materyaller üzerinde oynama, silme, çıkarma ya da baş etmesi güç verilerin yorumlanma işlemi atlama gibi durumlar güven kırıcıdır.
4. Çalışmanın dergilere eş zamanlı gönderimi söz konusu olamaz. Yazarlar önceden yayımlanmış çalışmalarını da dergiye gönderemezler.

### E- HAKEMLER İÇİN ETİK KURALLAR

1. Hakemler değerlendirme sürecinin gizli olduğunu ve üçüncü kişilerle paylaşılmaması gerektiğini bilmelidir.
2. Hakemler, belirlenen süre içerisinde çalışma ile ilgili objektif, tarafsız, bilimsel, anlaşılır ve yapıcı bir değerlendirme raporu sunmalıdır.
3. Hakem raporları, makalenin bilimsel niteliği (ele aldığı konu, kullanılan yöntem ya da ilgili literatürün uygun kullanımı) ile ilgili değerlendirme de içerecektir. Bu değerlendirme olumlu ya da olumsuz, içerik hakkında mutlaka yapılmalıdır.
4. Çalışmanın intihal olduğu ya da önceden başka bir yerde yayımlandığı anlaşılması üzerine hakemler durumu editöre bildirmelidir.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# **RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL**

e-ISSN: 2630-6441

## **ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI**

### **F- DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

1. R&S Dergisi'nin sistemine yüklenen her yazı, ilk olarak editör veya editör yardımcıları tarafından yazım ve yayın ilkelerine uygunluğu bağlamından değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda, yazar tarafından yapılması gereken düzeltmeler olursa, yazı, editörler tarafından düzeltme istenerek yazara iade edilir.
2. Yazım ilkelerine uygun olmayan yazılar hakeme gönderilmez.
3. Yazım ve yayın ilkeleri açısından değerlendirilmeye uygun bulunan yazılar hakemlere yönlendirilir. Editör onayından geçen her yazının değerlendirilmesi için en az iki hakem görevlendirilir. Hakemler yazının temsil ettiği alan ve anabilim dalında uzmanlıkları bulunan kişiler arasından seçilir.
4. Hakem ve yazarların isimleri karşılıklı olarak birbirlerinden gizli tutulur.
5. Hakemlerin kendilerine gönderilen yazıyı değerlendirme süreleri azami 25 gündür. Bu süreç sonunda rapor edilmeyen yazı için yeni bir hakem tayin edilir.
6. Alan değerlendirmesinden iki olumlu hakem raporu alan yazı yayınlanmaya hak kazanır. Bir olumlu bir olumsuz hakem raporu alan yazı, üçüncü bir hakeme gönderilir ve yazının yayınlamp yayınlanmaması üçüncü hakemin raporu doğrultusunda belirlenir.
7. Hakemler, düzeltme istedikleri yazıyı yayınlanmadan önce bir kez daha görmek isteyebilirler. Bu talebin raporda belirtilmesi durumunda metnin düzeltilmiş biçimi sistem tarafından otomatik olarak hakeme gönderilir.
8. Yazarlar, makul çerçevede ve ikna edici verilerle birlikte hakem raporuna itiraz edebilirler. İtirazlar dergi yönetimi tarafından incelenir ve uygun görüldüğü takdirde konu ile ilgili olarak farklı bir hakemin (ya da hakemlerin) görüşlerine başvurulabilir.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# **RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL**

e-ISSN: 2630-6441

## **ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI**

9. R&S Dergisi'nin elektronik sistemine eklenen yazıların değerlendirme sürecinin hangi evresinde olduğu, yazarlar tarafından kendi üyelik bilgileri kullanılarak takip edilebilir. Hakem süreci titizlikle izlenmeli, sistem yalnızca bir kez değişiklik hakkı verebildiğinden dolayı yapılması muhtemel değişiklikler için her iki hakem değerlendirmesinin de sonuçlanması ve raporların sisteme girilmesi beklenmelidir.

10. Dergi editörleri, hakemler tarafından verilen düzeltmeleri titizlikle takip eder. Bu doğrultuda, editörler tarafından bir yazının yayınlanması ya da yayınlanmaması yönünde karar alınabilir.

11. R&S Dergisi'ne yüklenen makaleler için tasarım şirketi hesabına yatırılmak üzere 235 TL/50 USD ücret alınmaktadır. Bu ücret, makalenin yazar tarafından sisteme yüklenmesinden sonra dergi tarafından gönderilen bilgi mesajı uyarınca, hakem sürecinin başlatılmasından önce yatırılır. Yayın ücreti yatırıldıktan sonra yazarlardan gelen dekontlar dergi yönetimi tarafından tasarım şirketine gönderilir ve çalışmanın hakem süreci başlatılır.

---

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)

e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

### YAYIN POLİTİKASI

1. R&S (Research Studies Anatolia Journal) ulusal, hakemli, endeksli e-dergi olup, yılda 4 sayı (Ocak, Nisan, Temmuz, Ekim) yayımlanır. Gerekli durumlarda özel ya da ek sayılar da yayımlanabilir.
2. R&S Dergisi, Sosyal ve Beşeri Bilimler alanlarındaki çalışmalarını yayımlayan bir dergidir. Yalnızca özgün bilimsel makalelere ilişkin metinleri yayımlar. Ayrıca, sunulduğu yer, toplantı ve tarihin kaydedilmesi ile başka bir yerde yayımlanmamış olması şartıyla kongre ve sempozyum bildirimleri de makale çalışması olarak yayımlanabilir. Ancak bu yayın etkinliğinden kaynaklanması muhtemel herhangi bir sorunun sorumluluğu yazara aittir.
3. R&S Dergisi'ne gönderilen yazıların daha önce herhangi bir mecrada yayımlanmamış olması ve sisteme eklendiğinde bir başka yayım organının yayım değerlendirme sürecinde bulunmaması gerekir.
4. R&S Dergisi'ne yayımlanması için çalışma göndermek isteyenlerin, yazılarını <http://dergipark.org.tr/rs> adresi aracılığıyla göndermeleri gerekir.
5. Herhangi bir yazının R&S Dergisi'ne elektronik sistemine eklenmesi, yazının yayımlanması için başvuru olarak kabul edilir ve yazının değerlendirilme süreci başlar.
6. Başvurunun yapılmasından yazının yayımlanması aşamasına kadar uzanan süreçteki bütün işlemler elektronik ortamda gerçekleşir.
7. Yayımlanması için R&S Dergisi'ne gönderilen yazıların basım ve yayım hakları dergiye devredilmiş olur. Bu yazılar dergi yönetiminden izin alınmaksızın bir başka yayım organında yayımlanamaz, çoğaltılamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz. R&S Dergisi, yayımlanmış olduğu metinleri çeşitli mecralarda yayımlayabilir.
8. R&S Dergisi'nin yayım dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce dilinde gelen yazılar da değerlendirmeye tabi tutulur ve hakemler tarafından yayımlanması uygun görüldüğü takdirde yayımlanır.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)



e-ISSN: 2630-6441



Vol: 5  
Issue: 2

# RESEARCH STUDIES ANATOLIA JOURNAL

e-ISSN: 2630-6441

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

### DEĞERLENDİRME SÜRECİ

1. R&S Dergisi'nin sistemine yüklenen her yazı, ilk olarak editör veya editör yardımcıları tarafından yazım ve yayın ilkelerine uygunluğu bağlamından değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda, yazar tarafından yapılması gereken düzeltmeler olursa, yazı, editörler tarafından düzeltme istenerek yazara iade edilir.
2. Yazım ilkelerine uygun olmayan yazılar hakeme gönderilmez.
3. Yazım ve yayın ilkeleri açısından değerlendirilmeye uygun bulunan yazılar hakemlere yönlendirilir. Editör onayından geçen her yazının değerlendirilmesi için en az iki hakem görevlendirilir. Hakemler yazının temsil ettiği alan ve anabilim dalında uzmanlıkları bulunan kişiler arasından seçilir.
4. Hakem ve yazarların isimleri karşılıklı olarak birbirlerinden gizli tutulur.
5. Hakemlerin kendilerine gönderilen yazıyı değerlendirme süreleri azami 25 gündür. Bu süreç sonunda rapor edilmeyen yazı için yeni bir hakem tayin edilir.
6. Alan değerlendirmesinden iki olumlu hakem raporu alan yazı yayınlanmaya hak kazanır. Bir olumlu bir olumsuz hakem raporu alan yazı, üçüncü bir hakeme gönderilir ve yazının yayınlanıp yayınlanmaması üçüncü hakemin raporu doğrultusunda belirlenir.
7. Hakemler, düzeltme istedikleri yazıyı yayınlanmadan önce bir kez daha görmek isteyebilirler. Bu talebin raporda belirtilmesi durumunda metnin düzeltilmiş biçimi sistem tarafından otomatik olarak hakeme gönderilir.
8. Yazarlar, makul çerçevede ve ikna edici verilerle birlikte hakem raporuna itiraz edebilirler. İtirazlar dergi yönetimi tarafından incelenir ve uygun görüldüğü takdirde konu ile ilgili olarak farklı bir hakemin (ya da hakemlerin) görüşlerine başvurulabilir.
9. R&S Dergisi'nin elektronik sistemine eklenen yazıların değerlendirme sürecinin hangi evresinde olduğu, yazarlar tarafından kendi üyelik bilgileri kullanılarak takip edilebilir.
10. Dergi editörleri, hakemler tarafından verilen düzeltmeleri titizlikle takip eder. Bu doğrultuda, editörler tarafından bir yazının yayınlanması ya da yayınlanmaması yönünde karar alınabilir.

<https://dergipark.org.tr/rs>  
rsanatolia@gmail.com



**R&S**  
**RESEARCH STUDIES**  
**ANATOLIA JOURNAL**

**Vol/Cilt** : 5  
**Issue/Sayı** : 2  
**Yayın Tarihi** : 30.04.2022  
**ISSN** : 2630-6441  
**Toplam**  
**Makale Sayısı** : 6

## EDİTÖRDEN

Bilim Dünyasının Değerli İnsanları,

**R&S-Research Studies Anatolia Journal**; İktisadi ve İdari Bilimler alanlarındaki özgün, araştırma ve güncel gelişmeleri bilim insanlarına duyurma ve paylaşma amacıyla 3 ayda bir yayımlanan akademik süreli bir yayındır. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler bünyesinde yer alan Davranış Bilimleri, Endüstriyel İlişkiler ve İşgücü, Halkla İlişkiler, İktisat, İletişim, İşletme, Kamu Yönetimi, Siyasi Bilimler, Uluslararası İlişkiler, Yöneylem Araştırma ve Yönetim Bilimi konularındaki bilimsel çalışmaları yayımlayan dergi; bilimsel araştırma bulguları, analiz, değerlendirme, tartışma vb. içerikli yazılara yer veren, bilimsel nitelikteki dergilerin uyduğu standartlaşmaları kendi bünyesinde barındıran ve elektronik ortamda yayım yapan “bilimsel ve akademik” bir dergidir.

**R&S-Research Studies Anatolia Journal**; belirlemiş olduğu kapsam çerçevesi içerisinde bilimsel çalışmaları yayımlayarak, kapsamı içerisindeki bilimsel alanlara katkıda bulunmayı amaçlayan, 2018 yılında yayım hayatına başlamış olan bir İktisadi ve İdari Bilimler dergisidir. Kaliteden ödün vermeden kalıcılığı ile akademik camiada önde gelen ve söz sahibi yayınlardan olma iddiasındadır. Ulusal ve uluslararası kamuoyuna hitap eden, yeni fikirler ve açılımlar ortaya koyan, karar mekanizmalarında çalışanlardan uygulayıcılara kadar her kademeye referans olabilecek bir yapıya sahip olmayı ve yaygınlaşmayı hedeflemektedir.

**R&S-Research Studies Anatolia Journal**, 2022 yılı Ocak ayı itibariyle editör, danışma ve yayım kurullarını zenginleştirmiştir. Dergi bünyesinde yapılan bu yeniliklerin yanı sıra derginin dışa dönük yüzü olan logo ve kapak tasarımlarında da güncellemeler yapılmıştır. **2022 Ocak (Cilt 5: Sayı:1)** sayısı itibariyle Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimlerin farklı disiplinlerinin ilgi alanlarına giren, çok yönlü olarak tartışma, araştırma ya da uygulamalar sonucunda üretilen bilimsel çalışmaları ve çözümleri içeren uluslararası bir dergi olarak yayım hayatına devam etmektedir. Bilim dünyasının siz değerli insanlarını yayım kurulu, danışma kurulu, hakem kurulu üyesi ve yazar olmak üzere **R&S -Research Studies Anatolia Journal** ailesinin bir üyesi olarak görmekten büyük gurur duyacağımızı belirtmek isteriz.

Akademik yayım hayatının beşinci yılının ikinci sayısında (**2022 Nisan – Cilt: 5; Sayı: 2**), birbirinden değerli 6 çalışmayı sizlerle buluşturan yazarlarımıza, dergi yönetim kurulumuzun çok değerli üyelerine; danışma, yayım ve hakem kurullarında görev yaparak birikimlerini bizlerle paylaşan kıymetli hocalarımıza editör kurulu olarak teşekkür ederiz.

Yeni sayımızın hayırlı olması temennisi ile siz değerli bilim insanlarına ve okurlarımıza R&S – Research Studies Anatolia Journal ailesi olarak teşekkür eder, saygılar sunarız.

**Editör Kurulu**

<http://dergipark.org.tr/rs>

[rsanatolia@gmail.com](mailto:rsanatolia@gmail.com)



**R&S**  
**RESEARCH STUDIES**  
**ANATOLIA JOURNAL**

Vol/Cilt : 5  
Issue/Sayı : 2  
Yayın Tarihi : 30.04.2022  
ISSN : 2630-6441  
Toplam Makale Sayısı : 6

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

**ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES**

**205-337**

**Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR**

**YEŞİL HASTANELERİN GEREKLİLİĞİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**205-225**

*A Qualitative Research on the Necessity of Green Hospitals*

**Erkan PERKTAŞ**

**GENEL BİR BAKIŞ AÇISIYLA KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI**

**226-245**

*Corporate Governance Approach With a General Perspective*

**Serhat SEÇMEN**

**COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ENDÜSTRİ 4.0 TEKNOLOJİLERİ VE UYGULAMALARI**

**246-261**

*Industry 4.0 Technologies and Their Applications in Covid-19 Pandemic*

**Serhat AKPINARLI & Sinan APAK**

**ÇEVİK ÜRETİM YAKLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ – OTOMOTİV SEKTÖRÜ ANALİZİ**

**262-292**

*Effects of Agile Manufacturing Approach On Business Performance – Analysis of Automotive Industry*

**Çiğdem ÇADIRCI**

**SEÇİLİ ARAP ÜLKELERİNDE ALGILANAN YOLSUZLUK**

**293-311**

*Perceived Corruption in Selected Arab Countries*

---

**Saffet KARAYAMAN & İbrahim Hakan KARATAŞ**

**YÖNETİMDE ÖDÜL VE CEZAYA BAKIŞ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**312-337**

*Reward and Punishment in Management: A Research on School Administrators*

---

---

**R&S**

**Research Studies Anatolia Journal  
Volume:5, Issue:2, April 2022**



**R&S - RESEARCH STUDIES ANATOLIA  
JOURNAL**

<https://dergipark.org.tr/rs>

Vol:5 Issue:2 ; pp:205-225



**YEŞİL HASTANELERİN GEREKLİLİĞİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA\***

*A Qualitative Research on the Necessity of Green Hospitals*

**Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR**

Dr. Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı,  
gulfermegalit@gmail.com Diyarbakır/Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-5064-0549>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1051585>

Büyüктаş Gayır, G. (2022), “Yeşil hastanelerin gerekliliği üzerine nitel bir araştırma”, *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 205-225

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 31.12.2021

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 11.02.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

\* Bu çalışma 10-11 Aralık 2021 tarihleri arasında düzenlenen Uluslararası Sürdürülebilir İşletmecilik ve Ekonomi Stratejileri Kongresi (ISBES)'nde bildiri olarak sunulmuştur.



## ÖZ

Oldukça sınırlı olan doğal kaynakların aşırı derecede bilinçsizce kullanılması, atıkların uygun koşullarda imha edilmemesi, tüm canlı yaşamını tehdit edecek boyutlara ulaşan küresel ısınma gibi büyük sorunlar hem bugünü hem de gelecek nesilleri tehdit etmektedir. Bu bağlamda insan sağlığının korunmasında, geliştirilmesinde, hastalıkların teşhis ve tedavisinde büyük önemi olan hastanelerin de sağlığa ayrılan kıt kaynaklarla kaliteden ödün vermeden, sağlık hizmetlerinin verimliliğini arttıracak sürdürülebilir yeşil hastane uygulamalarıyla yeşil dünya içindeki yerini alması gerekmektedir. Hastaneler insan sağlığı açısından büyük öneme sahip olmakla birlikte enerjinin de yoğun olarak tüketildiği mekanlardır. Yeşil hastane uygulamalarının öneminden hareketle hazırlanan bu çalışmanın amacı; nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ikincil veri analizi ile yerli ve yabancı literatür taramasıyla elde edilen bilgiler ışığında “Yeşil Hastaneler, Önemi ve Gerekliliği” konusunu irdelemektir. Araştırma sonucunda; Yeşil Hastane uygulamalarının unsurlarından çevreye daha az zararlı kimyasalların kullanılması, evsel ve tıbbi atık yönetiminin etkili olarak yapılması, geri dönüşümlü malzemelerininin tekrar kullanılarak ekonomiye kazandırılmasının sağlık çalışanlarının moral motivasyonuna artmasına, hastaların iyileşme sürelerini kısaltarak sağlık hizmetleri sunumunun daha verimli olmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Hizmetleri, Hastane, Yeşil Hastane

## ABSTRACT

Great problems such as the excessive unconscious use of very limited natural resources, the failure to dispose of wastes under appropriate conditions, and global warming, which has reached a level that threatens all living things, threatens both today and future generations. In this context, hospitals, which are of great importance in the protection, development, diagnosis and treatment of human health, should take their place in the green world with sustainable green hospital practices that will increase the efficiency of health services without sacrificing

quality with the scarce resources allocated to health. Although hospitals are of great importance in terms of human health, they are places where energy is consumed intensively. The aim of this study, which was prepared based on the importance of green hospital practices; The aim of this study is to examine the subject of “Green Hospitals, Importance and Necessity” in the light of the information obtained from the secondary data analysis, which is one of the qualitative research methods, and the domestic and foreign literature review. As a result of the research; It has been determined that the use of chemicals that are less harmful to the environment, which are among the elements of Green Hospital practices, the effective management of household and medical waste, the reuse of recyclable materials, and the reuse of recyclable materials contribute to the motivation of health workers, shorten the recovery period of patients, and contribute to more efficient health care delivery.

**Keywords:** Health Services, Hospital, Green Hospital

## GİRİŞ

Çevrenin kirlenmesine kaynaklık edip bir dizi kirleticiye sebep olan fosil yakıtlarının kullanımı, binalardaki enerji kullanımı, karbondioksit benzeri küresel ısınma gazları aynı zamanda hastalık yükünün artmasına da neden olmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ); yaşanan sağlık problemlerinin yaklaşık dörtte birinin çevresel etkenlerden kaynaklandığı, hava ve su kirliliği ile çevresel deformasyonların küresel ısınmaya ve her yıl milyonlarca ölüme neden olduğu, bu tür olumsuzlukları azaltıcı önlemler alınmadığı takdirde sorunların katlanarak daha kötü bir tablonun yaşanabileceğine dair ciddi çalışmalar sunmaktadır (Palteki, 2013: 2).

Genelde insanların sebep olduğu ilişkiler düzeni olan çevre düzeninin bozulması ve çevre sorunlarının boy göstermesi doğal istikrarın zedelenmesiyle başlamaktadır. Doğal dengeyi oluşturan zincirin kopan halkaları zincirin tamamını etkileyerek dengenin bozulmasına ve

çevre sorunlarına yol açmaktadır. Bu olumsuzluklar sağlıklı bir çevre ile ancak mümkün olabilen sağlıklı bir hayatın da bozulmasına neden olmaktadır (Onaran, 2019: 3).

Sağlık hizmeti sunan kurumlar insan sağlığının vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu kurumlar önemli hizmetleri yanında yüksek oranlarda kaynak tüketiminden kaynaklanan sera gazı salınımına neden olmaktadır. Evsel ve tıbbi atıkların fazlalığı nedeniyle petrol rafinerileri ve çelik fabrikaları kadar çevre kirliliğine sebebiyet vermektedir. Her yıl sağlık tesisleri yönetilmesi zor olan 2,4 milyon ton kadar atık üretmektedir. Hastanelerin birim başına ofis binalarının iki katı kadar enerji tüketimine neden olduğu ABD Çevre Koruma Ajansı tarafından bildirilmiştir. İngiltere’de hastaneler kamu sektörü kaynaklı karbon salınımlarının %25’ini oluştururken, Brezilya’da ise tüketilen enerjinin %10,6’sını oluşturmaktadır. Toplum tarafından en güvenilen ve saygı duyulan sağlık kurumlarının yüksek oranlarda enerji tüketmeleri onlara hem büyük bir sorumluluk yüklemekte hem de yaptıkları çalışmalarla topluma rol modeli olmanı imkânı sunmaktadır (Palteki, 2013: 2).

Sağlık organizasyonlarının bir özelliği de hemen bütün toplumlarda farklı ve önemli bir görünürlüğe sahip olmalarıdır. Çünkü sağlık organizasyonları sosyal ve dini olgulara öylesine derinden bağlıdır ki imajları insan hayatı ile özdeşleşmiş; doğum ve ölüm gibi temel hayati olayların alanı haline gelmişlerdir (Liebler, Mc Connell, 2017: 2).

Sağlık sektöründe büyük önemi olan hastanelerin, yaşanan değişim ve dönüşümlerin etkisiyle “Yeşil Hastane” kavramı çok önemli yapıyla karşımıza çıkmaktadır. Sağlıkta kalite algısını arttırarak, ülkelerine ekonomik, teknolojik, sosyal ve beşerî yönden önemli faydalar sağlamaktadır (Savaş, 2018: 19). Çevrenin, insan ve çevre sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek hedefiyle ön plana çıkan “Yeşil Hastane” uygulamaları, çevresel zararı yok etmek ve insan sağlığını korumak için enerji, su ve doğal kaynakların tüketimini verimli hale getirerek bu sayede insan sağlığını koruyacak şekilde tasarlanmaktadır (Onaran, 2019: 21).

Yeşil hastane uygulamalarının öneminden hareketle hazırlanan bu çalışmanın amacı; “nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ikincil veri analizine yerli ve yabancı literatür taramasıyla elde edilen bilgiler ışığında Yeşil Hastaneler, Önemi ve Gerekliliği” konusunu irdelemektir. Bu kapsamda “Science Direct, Google Books, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Dergi Park’ta” yer alan literatür, tarama yöntemiyle incelenmeye çalışılmıştır.

### **Günümüzde Çevre Duyarlılığı ve Hastanelere Yansıması**

“Sağlıklı bir çevre” konusu hastane sisteminde sağlık ve davranış kavramlarının karşılıklı ve açık ilişkisini gündeme getirmektedir. Bu nedenle hastanelerde sağlık ve davranışın uyumlaştırılabildiği bir tarzda planlanma kaçınılmaz olmaktadır (Setyowatia, Haranib, Falaha 2013: 190). Çünkü çevrenin korunmasına karşı gerekli tedbirleri almayan sağlık kuruluşları, yeni sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Örneğin geri dönüştürülmeyen atıklar çevreye zarar vermekte, sağlık kuruluşlarının karbon salınımları, havayı kirletmekte ve kirli havadan dolayı, hasta sayısının artmasına neden olmaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde sağlık sektöründe çevreye karşı hassasiyet giderek artmaya başlamıştır. Kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının, hastanelerin oluşturduğu ulusal ve uluslararası ağların bu konuda faaliyetler başlatıp ve aktif olarak görev aldıkları görülmektedir. Çevreye duyarlı hastaneler yönetim, strateji ve operasyonlarında insan sağlığı ve çevre arasındaki ilişkiyi dikkate almaktadır. Yerel ihtiyaçları, halk sağlığını, sağlık hizmetlerine erişimi ve yeşil ekonomiyi geliştirme çabalarını birbiriyle etkileşime sokularak önlemler uygulanmaktadır (Aver, 2021: 12).

Günümüzde iletişimin hızının ve çeşitliliğinin artması tüketicilerin bilinçlenmesine ve dolayısıyla çevre kirliliği, doğal kaynakların azalması gibi toplumu ilgilendiren konulara daha duyarlı hale gelmesine büyük katkı sağlamıştır. Çevre kirliliği, doğal hayatın tahrip edilmesi, çevreye ve insanlığa zararlı ürünlerin üretilme ihtimalinin olması yeni kaygılara ve korkulara yol açtığından bireylerin çevre bilinçleri artmış, doğaya ve insanlığa fayda sağlayabilecek ekolojik ürünleri tüketme yönündeki eğilimlerini artmıştır (Giray, Ergen, 2012: 277). Küresel

ısınma, iklim değışikleri, hava kirliliği gibi dünyayı tehdit eden konulara uluslararası düzeyde ilgi gördüğünden medyanın bu konudaki ilgisi de artmıştır (Mataracı, 2017: 3).

### **Yeşil Bina ve Yeşil Hastane**

Yeşil, doğanın rengini, umut, doğurganlık, tazelik ve olumluluğu simbolize eder. Çevreci olmak, çevre dostu ve ekolojik olarak sorumlu yaşam tarzları ve kararları teşvik eden, çevre korumaya yardımcı, mevcut ve gelecek nesiller için doğal kaynakları koruyan uygulamaları kovalamak anlamına gelir. Yeşil, organik, enerji verimli ve çevre dostu gibi birçok marka konumlandırma stratejisini temsil eden bir sembol olarak kullanılmıştır (Gedik, 2019: 7). Literatürde yeşil ile ilgili çok sayıda kavram türetilmiştir. Yeşil bina ve yeşil hastane olguları da “Yeşil Pazarlama, Aşırı Yeşil Pazarlama, Savunmacı Yeşil Pazarlama, Gölge Yeşil Pazarlama, Basit Yeşil Ürün, Genişletilmiş Yeşil Ürün, Tüm Yeşil Ürün, Yeşil Satın Alma, Yeşil Bilinçlenme, Yeşil Alt Yapı, Yeşil Algı, Yeşil Bankacılık, Yeşil Bilişim, Yeşil Düşünce, Yeşil Büyüme, Yeşil Enerji, Yeşil Girişimcilik, Yeşil Güven, Yeşil Lojistik ve Yeşil Tüketici” kavramları gibi günlük hayatımızda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Sevgi, 2020: 45-57).

### **Yeşil Hastaneye Temel Oluşturan Yeşil Bina Modeli**

Yirminci yüzyıla kadar binalar, yerel iklim koşulları ve yerel hammadde kaynaklarına bağlı olarak geliştirilen kompleks olmayan yapılarıdır. Sanayi devrimine kadar, binalar bulunduğu iklime uygun ve yakın çevredeki malzeme kaynakları ile inşa edilmiştir. Sanayileşme, teknolojinin gelişimi, şehirleşme oranının artması, bina yapım biçimini, kullanılan yapı malzemelerini ve çalışma hayatını değiştirmiştir. Binalar artık önemli miktarlarda enerjinin, suyun ve hammadde kaynaklarının tüketildiği, doğaya zararlı atıklar üreten birimler haline gelmiştir (Aver, 2021: 1).

Kaynakların tükenebileceğinin bilinciyle gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da göz ardı etmeden bugünün kaynaklarının rasyonel kullanımını sağlayacak planlamalarla yeni nesil yapılarından yeşil binaların yapımı yaygınlaşmaktadır. Bu yapılar hem enerji verimliliği,



çevresel duyarlılık hem de maliyet optimizasyonu sağlayacak şekilde yüksek nitelikli olarak planlanmaktadır. Sürdürülebilir özelliklere sahip bu yapılar günümüzün değişen tercihlerine ve farklılaşan arayışlarına cevap olur nitelikte dizayn edilmişlerdir (Uğur, Leblebici, 2015: 545). Söz konusu özelliklere sahip yeşil binaları diğer yapılardan farklı kılan en büyük özellikleri; sürdürülebilirliği destekleyen ekolojik tasarımlarıdır (Yıldız, 2016: 328).

Yapı alanındaki kaynak tüketimi ve atık üretim oranları zamanla yapı üretim sürecinde “sürdürülebilir arayışlara” yönelmeyi sağlamış hem kaynak tüketiminin hem de çevre ve insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerin minimuma indirgenmesi amaçlanmıştır. Sürdürülebilir düşünceyi esas alan bu yaklaşımlar 1970’lerde “Çevre Tasarım”; 1980’lerde “Yeşil Tasarım”; 1980’lerin sonu ve 1990’lar ortasından günümüze “Sürdürülebilir Tasarım” şeklinde ifade edilmiştir (Özdemir, 2017: 26).

Günümüzde yüksek performanslı bina tasarımlarında aşağıdaki üç önemli hususun önemszenmesi vurgulanmaktadır (Kibert, 2016: 6):

- Binaların yüksek etkinliğe ve verimliliğe sahip olması,
- Bina yer seçiminde “ulaşım için harcanacak enerjinin minimizasyonunun” dikkate alınması,
- Binaların iklim değişikliğinden etkilenmeyecek malzemeye inşa edilmesi.

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design; Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik) gibi “Bina Akreditasyon Sistemleri” bu özellikleri içeren binaları “Yeşil Bina” olarak tanımlamaktadır. Hastane binalarının “yeşil hastane versiyonları” Yeşil bina modelinden hareketle oluşturulmuştur. Hastaneler 7 gün 24 saat faaliyet gösteren, insan yoğunluğunun fazla olduğu binalardır. Hastaneler karmaşık laboratuvarları, birbirinden çok farklı özelliklere sahip kapalı alanları, tıbbi hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan cerrahi ve evsel atıkları ile diğer binalardan farklılaşmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimiyle hastaneleri karmaşık, yüksek düzeyde enerji tüketen, yüksek teknoloji tıbbi ekipmanlarla donatılmıştır ve bu gelişmeler

hastanelerin mimarisini, standart işlemlerini ve hizmetlerini değiştirmiştir. Sağlık sektörü kullandığı ürünler ve teknolojiler, tükettiği kaynaklar, ürettiği atıkları ve oluşturduğu binaları ile dünya çapında önemli bir kirlilik kaynağıdır (Aver, 2021: 10).

Diğer yandan küresel ısınma olgusu başta olmak üzere çevre kirliliği ile ilgili tüm gelişmeler sağlık organizasyonlarının “Yeşil Bina Konseptine” duyduğu ihtiyacı hızlı bir şekilde artırmıştır (Setyowatia, Haranib, Falaha 2013:190). Hastane binaları önemli birer enerji kullanıcılarıdır. Bu nedenle hastaneler yıllık faaliyet giderlerini düşürmek için enerji tasarrufunu sağlayan yeşil binaya ihtiyaç duymaktadırlar (Noor Muhammad, Lim, Fazlızan, 2021: 1).

Enerjinin, suyun, diğer kaynakların etkin kullanılması, kullanıcıların sağlığının korunması ve çalışanların verimliliğinin artırılması anlamına gelen yeşil binalar, ekolojik dengeye zarar vermeden, canlıların sağlığı ve doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini minimuma indirecek şekilde tasarlanarak işletilmekte ve sonlandırılmaktadır. Bu şekilde tasarlanan yeşil binaların geleneksel yöntemlere göre planlanıp işletilmekte olan yapılara kıyasla; enerji kullanımında %24 ile %50 arasında, CO2 emisyonlarında %33 ile %39 arasında, su tüketiminde %30 ile %50 arasında, katı atık miktarında %70 oranında, bakım maliyetlerinde ise %13 oranında daha az tüketimin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ispatlanmıştır (Palteki, 2013: 22).

“Yeşil Bina” bağlamında sürdürülebilir sağlık mimarisi 31 farklı anahtar göstergelerle tanımlanabilmektedir. Bu göstergeler aşağıda sıralandığı şekildedir (Guenther, 2013: 19):

- Site Planlaması
- Doğa ile irtibat,
- Yaşam ortamı restorasyonu,
- Yağmur/kar suyu yönetimi,
- Kahverengi Alan (Tehlikeli ve kirlenici unsurlardan arınmış/doğal toprak),
- Transit ulaşım imkânı,

- Otopark imkânı.
- Dış Görünüş ve Şekil
- Bio-bölge/İklimsel tasarım,
- Bitki Platoları,
- Enerji ile uyumlu cephe yerleşimi,
- Yeşil çatı,
- Su
- Su tüketiminin azaltılması,
- Yağmur/kar suyu depolama,
- Geri dönüşümlü su sistemi,
- Atık su arıtma sistemi,
- Enerji
- Düşük enerji kullanımı,
- Innovative Enerji üretim sistemi,
- Innovative Enerji dağıtım sistemi,
- Doğal havalandırma,
- Yenilenebilir Enerji Sistemi,
- Isı dönüşümü,
- Kullanıcıların kontrolü,
- Enerji yayılımı,
- Materyal ve İnşa
- Oluşum enerjisi materyalleri,
- Sağlıklı materyaller,
- Demonte materyaller,
- Geri dönüşüm içerikli materyaller,

- Akustik,
- Güvenlik uygulamaları,
- Topluluk/Grup
- Sivil işlev,
- Dayanıklılık (güvenlik limanı/odası oluşturmak; pandemi yönetim sistemi kurmak vb),
- Gıda üretimi,

Beş temel yeşil bina stratejisi Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Kurumu (EPA)'nın yönergeleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu stratejiler (Palteki, 2013: 22):

- Enerji verimliliğinin sağlanması,
- Kullanma suyunun verimliliğinin sağlanması,
- Sürdürülebilir malzeme kullanımı,
- İç ortam hava kalitesinin iyileştirilmesi,
- Aydınlatma verimliliğinin sağlanmasıdır.

#### **Yeşil Hastanenin Tanımı ve Hedefleri**

ABD Yeşil Bina Konseyi'nin yayınladığı LEED sertifikalandırma standartlarının belirlenmesi ile başlayan Yeşil Hastane kavramı ve uygulamaları hem ulusal hem de uluslararası düzeyde sağlıklı yaşamı destekleyen sorumlu tasarımlarıyla ve faaliyetleriyle toplumun sağlığını sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedirler (Baytaş, 2021: 66). Ancak diğer sosyal ve beşerî kavramlarda olduğu gibi yeşil hastanenin tanımında da üzerinde uzlaşılan bir standart yoktur. Zararsız Sağlık Hizmetlerine göre, Yeşil hastane, “çevresel etkisini azaltarak hastalık yüküne olan katkısını ortadan kaldırarak halk sağlığını sürekli geliştiren hastanedir” (Aver, 2021: 12). Yeşil hastanelerin tasarımı yapılırken devamlılığının sağlanabileceği şekilde yani tek seferlik bir proje olarak düşünülmeden planlanmaktadır (Terekli, vd., 2013: 42). Bu bağlamda Yeşil Hastaneler sürdürülebilir şehirler için önemli bir unsur (Wu, 2021: 1) olarak görülmektedir.

Sağlığı Geliştirme İdaresi (APH) Yeşil ve Sağlıklı Hastaneyi şöyle tanımlamaktadır: Çevreye olan zararlı etkilerini sürekli azaltabilen, halkın sağlığını koruyup geliştiren, insan sağlığı ve çevre duyarlılığını yönetimin hedefi haline getirip stratejisini bu yönde kuran hastanelerdir. Küresel düzeyde Yeşil ve Sağlıklı hastanelerin başarması gerekenler şöyle sıralanmıştır (Shih, Lu, Wu, 2017: 29):

- Yeşil liderlik,
- Kimyasal maddelerin yönetimi,
- Su tasarrufu,
- Ulaşım yönetimi,
- Gıda kontrolü,
- İlaç Kontrolü,
- Yeşil bina ve satın alma yönetimi.

Haftanın yedi günü 24 saat hizmet sunan sağlık kurumlarındaki sağlık hizmetleri ile çevre dostu uygulamaların bir araya getirilmesi sonucu ortaya çıkan Yeşil Hastane kavramı; çevre dostu yerleşim yerinin seçiminden, hastane inşaatında kullanılan doğa dostu yapı malzemelerinin kullanımına kadar birçok aşamayı bünyesinde barındırır. Hastanenin “Yeşil Hastane” tanımına uyabilmesi için çevre dostu özelliklerden en az birine sahip olması gerekir. Çevre yönetim sistemi için yeni bir kavram olan Yeşil Hastane uygulamaları karbon ayak izinin küçültülmesi, geri dönüşüm sistemleri ile enerji ve kaynak tasarrufu, atık maddelerin hem ayrıştırılması hem de azaltılması, çevreye daha temiz verilmesi gibi çevre dostu uygulamalarla çevrenin korunması, maddi tasarruf sağlanması, toplumun ve çalışanların eğitilmesiyle farkındalık oluşturulması gibi büyük avantajları da beraberinde getirmektedir (Savaş, 2018: 20).

Yeşil hastane uygulaması “toplum sağlığının” sürdürülebilirliğinde “en iyi uygulamayı”, “pozitif çevre yönetim prensiplerini” ve “kar amaçsız organizasyonu” ifade eder. Yeşil sağlık uygulamasının sektördeki öncelikli hedefleri şunlardır (Gerwig, 2015: 9):

- Daha az atık üretimi,
- Karbon dengesinin sağlanması,
- Enerji ve su tüketiminin azaltılması,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Çevresel sürdürülebilirlik gruplarının oluşturulması,
- Geri dönüşüm uygulamalarının artırılması,
- Tehlikeli materyalin ve toksit kimyasalların devre dışı bırakılması.

### **Yeşil Hastanenin Önemi ve Özellikleri**

Sera gazı salınımı sonucu iklim değişikliğine büyük oranda enerji tüketerek sebep olan sağlık kurumları zehirli atıklar da dahil birçok atığın en önemli kaynaklarından biri olmaktadır. Bu özellikleri ile sağlık tesisleri bir yandan sağlık sorunlarını çözerken ne yazık ki çevre kirliliği sorununa sebep olmaktadır. Bu bağlamda bireyleri sağlığına kavuşturan, iyileştirme hizmeti veren hastaneler toplumda belli bir itibara sahip olduğu için diğer sektörlerde rol model olma açısından ayrıca önemlidir (Palteki, 2013: 41). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ); yeşil hastanelerin özelliklerini şu şekilde sınıflandırmaktadır (Baytaş, 2021: 66):

- Verimlilik ve koruma önlemleri yoluyla hastanelerin enerji tüketimini ve maliyetlerini azaltmak,
- Enerji ve kaynak taleplerini azaltacak, bölgesel iklim şartlarına duyarlı hastaneler inşa etmek,
- Güvenilir ve esnek çalışmayı sağlamak için temiz, yenilenebilir enerji üretmek ve/veya tüketmek,



- Sağlık personelleri ve hastalar için o bölgeye özgü yeşil gıdaların üretim ve tüketim anlamında sürdürülebilirliğini sağlamak,

- Atıkları yakmak için alternatifler geliştirmek ve atık miktarını azaltmak.

Enerjinin verimli kullanılmasının dışında yeşil hastane kavramı şu gibi konuları bünyesinde barındırmaktadır; ısrafın azaltılması için malze yönetiminin stratejik olarak planlanması, fiziki alanların kullanım açısından uygun hale getirilmesi, atık yönetiminin tıbbi ve evsel olarak ayrıştırılarak yapılması ile çevrenin yeşillendirilmesidir (Kılıç, Güdük, 2018: 167).

### **Sürdürülebilirlik Açısından Yeşil Hastaneler**

Gelecek nesillerin hakkı ve faydasını da göz önünde bulundurarak, çevre değerlerinin ve doğal kaynakların savurganlığa kaçmayacak akılcı yöntemlerle kullanılmasını ifade eden kavram sürdürülebilirliktir (Karaca Atılgan, Zekioğlu, 2018: 79). Yeşil bina, sürdürülebilir bina, sürdürülebilir inşaat, yüksek performanslı bina vb. gibi terimler, genellikle birbirinin yerine kullanılır fakat temel anlamda birbirinden farklıdırlar. Sürdürülebilir inşaat, bir binanın ekolojik, sosyal ve ekonomik özelliklerini en kapsamlı şekilde ele alır. Sürdürülebilir/yeşil binalar, insan sağlığını ve kaynak verimliliğini arttırmak, yapılı çevrenin doğal ekoloji sistemi üzerindeki etkilerini en aza indirmek amacıyla, sürdürülebilir inşaatın sonucu ortaya çıkan tesisler olarak tanımlanabilir (Meriç, 2021: 11).

“Yeşil temelli sürdürülebilirlik” iki farklı yaklaşımı içermektedir: Sanatsal (mimari) ve mekanik yaklaşımlar. Sanatsal yaklaşım su, enerji ve hava gibi kaynakların etkin ve sağlıklı bir şekilde kullanımlarına ilişkindir. Mekanik yaklaşım ise enerji ve su gibi kaynakları (girdileri) temin eden şirketlere olan bağımlılığı azaltmayı ve alternatif enerji kaynaklarına yönelimi içerir (Setyowatia, Haranib, Falaha 2013: 191).

Sürdürülebilirlik bağlamında “sürdürülebilir yeşil hastane” olgusu önem kazanmıştır. “Sürdürülebilir yeşil hastane” farklı disiplinlerden gelen uzmanların entegre bir şekilde çalışmalarını gerektiren bir olgu olarak görülüyor. Bu entegrasyon da “Entegre Tasarım

Süreci” olarak adlandırılan planlama ile başlayıp binanın iç düzenlemesine kadar süren aşamaları içermektedir. Ancak bu şekilde “sürdürülebilirliği olan, yüksek performanslı” yeşil binalara kavuşulabilir. Yine benzer şekilde farklı disiplinlerden gelen uzmanların entegre bir şekilde çalışmaları çevresel değerlerin restorasyonuna ve “daha sağlıklı bir hayat temin eden” çevresel düzenlemelere de esin kaynağı olmaktadır (Setyowatia, Haranib, Falaha 2013: 190).

Yeşil dünya içinde kendini konumlandırabilmesi ve buna yönelik önlemler alabilmesi adına sağlık kurumlarının etkinlik ve verimlilik açısından kendilerini yeniden değerlendirmeye tabi tutmaları gerekmektedir. Sağlık kaynaklarının gelecekte tasarruflu ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesi gerekli olduğu için sürdürülebilir olması gereklidir (Yıldız, 2016: 323). Rekabet gücü elde edip büyük avantaj sağlayabilmek için en az girdi ile en uzun süreli sağlık hizmeti sunmak sağlık işletmelerine üstünlük sağlayacağı için sağlık yatırımcılarının ekolojik çevreyle uyumlu, maliyetleri azaltan, ekonomik ihtiyaçları dengeli bir şekilde karşılayan, süreç odaklı ve sürdürülebilir bir sağlık altyapısına ihtiyaç duyacakları kaçınılmazdır. Sürdürülebilir sağlık hizmetleri sağlık sunucularına, ilk yatırım maliyetleri bakımından ilk etapta dezavantajlı gibi görünse de uzun dönemde maliyetleri düşürmeleri, işletme ve bakım masrafları bakımından avantajlı olmaları ve artı değer yaratmaları sebebiyle yatırımcılara avantaj sağlamaktadır (Karaca Atılgan, Zekioğlu, 2018: 79).

Sürdürülebilir hastane binaları, belirli ihtiyaçlara uyacak şekilde özel olarak tasarlanmış ve birkaç neslin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak gelecek odaklı planlamalarıyla karakterize edilir. Esnek yapılar, iş ve süreç akışlarını optimize eden verimli, talebe dayalı bir alan yönetimi sağlar. Personel, daha iyi bir çalışma ortamına ve hastalar iyileşmek için daha rahat bir ortama sahip olurlar. Akıllı aydınlatma ve havalandırma konseptleri, çevresel stres faktörlerinin azaltılması, engelsiz hareket ve doğa ile bağlantı, yeşil hastanelerde bulunan özelliklerden yalnızca birkaç tanesidir. Yeşil hastanelerin, planlama ve uygulama süreçlerinin tutarlı ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi için temel olarak ele alınan kategoriler;

atık yönetimi, enerji yönetimi, su yönetimi, yeşil bina tasarımı, emisyon, beslenme ve ulaşımdır (Meriç, 2021: 23).

### **Yeşil Hastane Uygulamasının Önündeki Engeller**

Yeşil hastanelerde yapılması gereken farklı uygulamalar söz konusudur. Bunların başlıcaları; “enerjinin ve suyun verimli kullanılması, materyal ve kaynaklar, sürdürülebilir site yönetimi ve planlaması, iç çevre kalitesi, karbon salımı, ulaştırma maliyetlerinin düşürülmesi ile sağlıklı yiyecek teminidir” (Mansur, Korkmaz: 831). Ancak hastanelerin daha karmaşık ve özgün özellikleri bulunması nedeniyle, diğer binalara göre yapılması gereken uygulamaların hayata geçirilmesi, sürdürülebilir özelliklerin sağlanmasını zorlaştırmakta ve daha maliyetli hale gelebilmektedir Hastanelerin sürdürülebilirlik özelliklerini zorlaştıran engelleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aver, 2021: 14-15):

- Sistemin sürekli çalışır durumda olması,
- Mesai Saatleri,
- Mevzuat,
- Havalandırma,
- Kaynak Kullanımı,
- Atık,
- Akreditasyon,
- Kimyasal madde kullanımı,
- Malzeme ömrü,
- Personel,
- Finansman,
- Enfeksiyon kontrolü.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsan hayatı ile özdeşleşmiş bir imaja sahip olan sağlık organizasyonları maalesef günümüzde doğaları ve işleyişleri gereği çevre sağlığına zarar verebilmektedirler. Ancak bireylerin her geçen gün toplumsal konulara daha duyarlı hale gelmeleri ve çevre bilincinin hızla gelişmesi gibi nedenler sağlık organizasyonlarını insan ve çevre sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeye zorlamaktadır. Bu ve benzeri gelişmeler sonucunda 1970’li yıllarda “yeşil bina/yeşil hastane” fikri gelişmeye başlamıştır. Ancak hastanelerin daha karmaşık ve özgün özellikleri nedeniyle, yapılması gereken uygulamalarda sürdürülebilir özelliklerin sağlanması daha maliyetli hale gelebilmektedir.

Diğer yandan çevresel-sosyal sorumluluğun bir gereği olarak yeşil bina/yeşil hastane uygulaması gün geçtikçe daha fazla yaygınlaşsa da bu gelişme “kâr amaçlı” işletme konumundaki özel sağlık organizasyonlarını bir hayli zorlamaktadır. Çünkü eleştirel bir bakış açısına göre işletmelerin tek sosyal sorumluluğu “kar üretmektir”. Sosyal sorunları çözmek iş adamlarının değil devletin görevidir. Hatta sosyal sorumluluk kavramının serbest piyasa mekanizmasının doğasına ters olduğu ileri sürülmektedir. Bu felsefenin arkasında “işletmelerin vergi ödeyerek sorumluluklarını yerine getirdiklerine” inanılması gibi nedenler yatmaktadır. Ancak hem bireylerin her geçen gün toplumsal konulara daha duyarlı hale gelmeleri ve çevre bilincinin hızla gelişmesi hem de kurum itibarını arttırmak, maliyetleri düşürmek, paydaşlarla daha iyi ilişkiler kurmak, yatırımcıların ilgisini çekmek, risk yönetimini kolaylaştırmak gibi nedenden dolayı hastaneler “yeşil hastane” uygulamasına yönelmişlerdir.

Sürdürülebilir bir “yeşil uygulaması” için özellikle ilgililerin “çevre duyarlılığı” konusunda eğitilerek bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Paydaşlardan gelen baskılar, maliyet düşürülmesi ya da karlılığın artırılması veya yasal koşulların yerine getirilmiş olması gibi faktörlerden ziyade “çevre duyarlılığının” bir tutku haline gelmiş olması önemlidir.

Gün geçtikçe ekolojik dengenin bozulması bireylerde ve uluslararası düzeyde çevre konusuna ilgiyi arttırarak bozulmanın önüne geçebilecek önlemlerin alınması konusunda duyarlılık oluşturmuştur. Toplumun büyük kesimine hizmet sunan hastanelerin yeşil duyarlılığının arttırılması ve “Yeşil Hastane” statüsüne kavuşturulması da sürdürülebilir sağlık hizmeti sunması açısından bu duyarlılığın bir parçasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda hastanelerin bu statüye kavuşturulması amacıyla ilk olarak ABD’de “Yeşil Bina Konseyi’nin” yayınladığı LEED sertifikalandırma standartlarının belirlenmesi ile başlamış ve tüm dünya için standart olma özelliği kazanmıştır.

Gelişmiş ülkelere kıyasla yeşil hastane kavramı, farkındalığı ve uygulamalarının ülkemizde yeni başladığı söylenebilir. Yeşil dünya içinde konumlanmak amacıyla yeterli düzeyde olmasa da hükümetlerin, kurumların, bireylerin bu yönde istekli oldukları görülmektedir. Sağlık Bakanlığının son yıllarda enerji tasarrufu ve yeşil bina zorunluluğu içeren mevzuat düzenlemeleri, yeşil bina özelliğine uygun inşa edilen ve yeniden düzenlenen hastaneler bunu göstermektedir. Devletin bu konuda teşviki ve zorlamalarının kurumsal düzeyde pozitif yönde katkıda bulunduğu gözlenebilmektedir.

Yeşil Hastane özelliğine sahip kurumlarda çalışan sağlık personelinin işe devam oranının yükseldiği, memnuniyetin ve verimliliğin arttığı, işyerinin fiziki koşullarından kaynaklanan sağlık sorunlarına daha az rastlandığı, hastaların iyileşme sürelerini kısaltarak maddi/manevi yönden kazanç sağladığı farklı ülkelerde yapılan çalışmalar incelendiğinde görülebilmektedir.

“Yeşil Hastanelerin” gerekliliğinin kavranması ve bu yönde çaba sarf edilmesi için yönetim kademesinden başlanarak tüm bireylerde bilinç oluşturulması gerekmektedir. Yeşil özelliklere sahip binalar bir yandan çevreye ve doğaya zararı minimuma indirirken diğer yandan çalışanların daha rahat ve sağlıklı bir ortamda hizmet üretmesini sağlayacağı için hastanelerin inşasından hizmet sunumuna kadar tüm aşamalarında bu doğrultuda malzeme üretilmesi ve kullanılması teşvik edilmelidir. Çünkü hiçbir kaynak sonsuz değildir.

**KAYNAKÇA**

- Ayer, Ö. F. (2021). Yeşil hastane derecelendirme sisteminin geliştirilmesi: Türkiye örneği [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Baytaş, V. (2021). Sağlık kurumlarında çevreye duyarlı politikalar: Yeşil hastane örnekleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Bozkurt, F., Ergen, A. (2014). Sağlıklı yaşam tarzına göre kümelere ayrılmış tüketicilerin, sağlık motivasyonu ve yeşil tüketici değerleri açısından incelenmesi, 19.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-22 Haziran 2014 Gaziantep, ss. 239-246.
- Gedik, Y. (2019). Yeşil pazarlama stratejileri ve amaçlara etkisi üzerine işletmelerde bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi
- Gerwig, K. (2015). *Greening health care*, Oxford University Press.
- Giray, C., & Ergen, A. (2012). “Yeşil satın alma davranışını paradigma, imaj, sorumluluk ve sağlık üzerinden açıklamaya yönelik bir araştırma”, 17. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, 18 – 21 Ekim 2012, Balıkesir, ss.277-297.
- Guenther, R., & Vittori, G. (2013). *FAIA, LEED AP, LEED Fellow, sustainable healthcare architecture* (2nd ed.). Wiley Press.
- J. Kibert, C. (2016). *Sustainable construction* (4th ed.). Wiley Publishing.
- Karaca, Özdemir, P., & Atılğan, E., & Zekioğlu, A. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Sürdürülebilirlik Bağlamında İnovatif Bir Uygulama: Yeşil Hastaneler. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 77-88.



- Kılıç, C. H., & Güdük, Ö. (2018). Yeşil hastane kavramı ve türkiye'deki son kullanıcıların beklentileri üzerine bir hastane örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1), 164-174.
- Korkmaz, H. (2016). Otel işletmelerinde yeşil pazarlama uygulamalarının rekabet avantajına etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Köksal, D. (2012). Çevreye ve yeşil reklama yönelik tutum: Kadıköy ilçesinde örnek bir uygulama” 17. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, 18 – 21 Ekim 2012, Balıkesir, ss.305-323.
- Liebler, J. G., & McConnell, C. R. (2017). Management principles for health professionals (2nd ed.). Jones-Bartlett Learning.
- Mansur, F., Korkmaz, S. (2020). Sağlık hizmeti kullanıcılarının yeşil hastane farkındalık düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 827-850.
- Mataracı, P. (2017). Sürdürülebilir pazarlama ve tüketici davranışı: çevreyle dost ürün satın alma davranışında çevre bilinci, yaşam tarzı ve ilgilenim düzeyinin etkilerinin belirlenmesi üzerine bir pilot araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Meriç, C. (2021). “Sağlık kuruluşlarının yeşil hastane ölçütlerine göre değerlendirilmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Noor Muhammad, A. R., & Chin, H. L. & Fazlizan, A. (2021). “Optimizing the energy saving potential of public hospital through a systematic approach for green building certification in malaysia”, *Journal of Building Engineering*, (43), 1.

- Onaran, S. (2019). Sürdürülebilir Yeşil Hastane Süreçlerinde Güncel Kalite Anlayışları [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Özdemir, M. (2017). Yeşil hastane tasarım ölçütlerinin irdelenmesi ve tasarıma ilişkin çözüm önerileri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Palteki, A. S. (2013). İstanbul'daki kamu hastanelerinin yeşil hastane ölçütlerine uygunluklarının belirlenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Savaş, A. B. (2018). Hastanelerin “yeşil hastane” olma süreci, muhasebenin rolü ve bir uygulama [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Setyowatia, E., & Haranib, A. R., & Falaha, Y. N. (2013). Green building design concepts of healthcare facilities on the orthopedic hospital in the tropics. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 101 (2013), 189-199.
- Sevgi, O. (2020). Yeşil terimler ve anlamları. *Avrasya Terim Dergisi*, 8(1), 44- 61.
- Uğur, L. O., & Leblebici, N. (2015). Yeşil bina sertifikalandırma sistemlerinin inşaat maliyetleri ve taşınmaz değeri üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 3(2015), 544-576.
- Wu, Q. (2021). Optimization of AI-driven communication systems for green hospitals in sustainable cities. *Sustainable Cities and Society*, (7)2, 1.
- Yıldız, H. (2016). Sürdürülebilirlik bağlamında sağlık sektöründe inovatif uygulamalar: yeşil hastaneler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜİİBFD*, 7(13), 323-340.
- Yi-Yu Shih, &Yung-Hsiang Lu, & Ting-Yang Liu, & Ming-Feng Wu (2017). The staffs' adoption intention of knowledge management system in green hospital— the theory of

technology acceptance model applied. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(1).



**R&S - RESEARCH STUDIES ANATOLIA  
JOURNAL**

<https://dergipark.org.tr/rs>

Vol:5 Issue:2 ; pp:226-245



**GENEL BİR BAKIŞ AÇISIYLA KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI**

*Corporate Governance Approach With a General Perspective*

**Erkan PERKTAŞ**

Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [eperktas@adiyaman.edu.tr](mailto:eperktas@adiyaman.edu.tr) Adıyaman / TÜRKİYE,

<https://orcid.org/0000-0003-3080-2808>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1056794>

Perktaş, E., (2022), “Genel bir bakış açısıyla kurumsal yönetim anlayışı”, *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 226-245

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 12.01.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 08.03.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

## ÖZ

Küresel ölçekte ortaya çıkan ekonomik krizler ile şirket düzeyinde yaşanan iflaslar, firmaların gerek idari yönden gerekse de mali yönden daha etkin bir biçimde yönetilmelerini zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabetçi yapı da bu durumun gerekliliğini iyice artırmıştır. Böyle bir ortamda şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için kullanılabilir en iyi yönetsel araç ise kurumsal yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetim kademesi ve şirketi yönetmekle sorumlu tepe yönetimin, sorumluluklarını yerine getirirken hisse sahipleri, şirket personeli, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun diğer kurumlarıyla kurduğu ilişkileri kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim anlayışının genel bir bakış açısıyla değerlendirildiği bu çalışmada, öncelikle kurumsal yönetim anlayışının tanımı verilmiş, arkasından önemi, amaçları, temel ilkeleri ve faydalarından bahsedildikten sonra kurumsal yönetimin teorileri açıklanmıştır. Çalışmada son olarak ise kurumsal yönetim uygulamalarının ülkemizdeki gelişim sürecinden bahsedilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Şirket, Pay Sahipleri, Ekonomik Krizler

## ABSTRACT

The economic crises that emerged on a global scale and the bankruptcies at the company level made it necessary for the companies to be managed more effectively both administratively and financially. The increasingly competitive structure with globalization has increased the necessity of this situation. In such an environment, the best managerial tool that can be used for companies to continue their existence is the corporate governance approach. Corporate governance is a management approach that includes the relationships that the strategic management level of the enterprise and the top management responsible for managing the company establish with the shareholders, company personnel, suppliers, customers and other institutions of the society while fulfilling their responsibilities. In this study, in which the corporate governance approach is evaluated from a general point of view, first of all, the

definition of corporate governance is given, then its importance, goals, basic principles and benefits are mentioned, and then the theories of corporate governance are explained. Finally, the development process of corporate governance practices in our country is presented in the study.

**Keywords:** Corporate Governance, Company, Shareholders, Economic Crises

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim, 2000’li yıllardan bu tarafa önemini her geçen gün artıran bir anlayış haline gelmiştir. O dönemde yaşanan muhasebe skandalları (Enron, Parmalat vb.) kurumsal yönetim faaliyetlerine yeteri kadar önem verilmediğini ortaya koymuştur. Yaşanan bu skandalların sebepleri içerisinde, iç denetim ve bağımsız denetim kavramlarının birbirinin yerine kullanılmış olmasının yanında; diğer önemli bir sebepte, firma yöneticilerinin hatalı karar almaları ve yanlış davranışlarıdır (Doğan, 2010: 92). İçinde bulunduğumuz dönemde hızlı bir şekilde değişen ekonomik şartlar ve şirketlerin çevresel faktörlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ve belirsizlik ortamı şirketlerin varlığına tehdit oluşturmaktadır. Bu tehditlerin yok edilmesi ve bu şirketlerin devamlılığının korunabilmesinde yönetim anlayışlarında yaşanan kurumsallaşma yönündeki değişim oldukça önem arz etmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009: 169).

Finansal krizlerin ortaya çıkmasıyla birlikte küresel ölçekte bu konu çok daha fazla değer kazanmış ve gerek mali başarının ölçülmesinde gerekse de yatırım kararlarının alınmasında kurumsal yönetim anlayışının kalitesi aranır hale gelmiştir. Ülkemizde ise 2000-2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerin sebepleri içerisinde, şirketlerin kötü şekilde yönetilmesi ve etkili biçimde işletilmeyen kontrol mekanizması ön sıralarda yer almasıyla birlikte kurumsal yönetim anlayışı önemli hale gelmeye başlamıştır (Dağlı vd., 2010: 19).

Bugünün rekabet şartlarında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi ancak yüksek performans gerektiren kurumsal yönetim uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Şirketin iyi



işleyen bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olması yöneticilerin, personelin, pay sahiplerinin, iç ve dış müşterilerin şirketin stratejilerini kabul etmesi ile mümkün olabilmektedir. Böylece şirketler piyasadaki fırsat ve tehditleri çabuk bir şekilde değerlendirerek rekabette avantajlı hale gelebilirler. Bununla birlikte bu anlayışı benimseyen şirketlerin gerek şeffaflık gerekse de hesap verilebilirlik şeklinde bazı ilkelere de sahip oldukları söylenebilir (Çengel vd., 2020: 2).

Şirketlerin iktisadi gelişme ve kâr merkezli tutumlarının, ekonomik, çevresel ve sosyal performans merkezli sorumluluk haline dönüşmesi, kurumsal anlamda sürdürülebilirliğin uygulanmasında çok önemli katkılar sağlamıştır. Şirketlerin bu süreci kabullenmesiyle birlikte, kurumsal yönetim anlayışının da ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkarmıştır. Firmaların, tüm paydaşlarına yönelik mesuliyetlerini etik ve ahlaki normlar etrafında biçimlendiren kurumsal yönetim ilkeleri, bunun yanında kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğun da sınırlarını çizen temel etken haline gelmiştir (Önder ve Kaya, 2018: 156).

### KURUMSAL YÖNETİM

Öncelikli olarak ABD’de inceleme konusu olan kurumsal yönetim anlayışı, ileriki dönemlerde İngiltere’de ele alınmış, 1990’lı yıllarla birlikte Avrupa ve Asya Kıtası’nda ve nihayetinde ise bütün dünyada tartışılır duruma gelmiştir. Özellikle 1997 senesinde Asya merkezli yaşanan ekonomik krizin etkisiyle kurumsal yönetimin önemi iyice artmıştır (Abdioğlu, 2007: 8). Dünya üzerinde birçok ülkede ortaya çıkan ekonomik krizler ve devamında yaşanan şirket iflasları, kurumsal yönetim anlayışına yönelik çalışmaların uluslararası düzeyde çoğalmasını sağlamıştır (Aydın, 2007: 1543). Sosyal bilim dallarının birçoğunun araştırma konusu olan ve küresel düzeyde devamlı tartışılan kurumsal yönetim kavramının genel kabul görmüş bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Kavramı tanımlamak isteyen kişinin ya da kurumun çalışma alanını açısından farklı tanımlar yapılabilmektedir (Tuğ, 2019: 205).

Kurumsal yönetim, ele alındığı ilk dönemlerde firmaların yönetilebilmesi ve kontrol altına alınabilmesi maksadıyla geliştirilen bir sistem şeklinde açıklanmıştır. Fakat geçen on yıllar birlikte kurumsal yönetim kavramının tanımı genişleyerek beraberinde hesap verebilirliğin de gelişmesini sağlamıştır (Pamukçu, 2011: 134).

Dar manada kurumsal yönetim, yatırımcılar, hisse sahipleri, yönetim kurulları ve şirket yönetimleri gibi ilgili gruplar arasında oluşan ilişkiler setidir. Geniş manada ele alındığında ise kurumsal yönetim, işletmelerin en doğru biçimde iş yapmasını temin etmede, piyasa koşullarına yönelik güven ortamının oluşmasında, küresel çapta parasal kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında, kalkınmanın sağlanması ve ulusal çapta refah düzeyinin artırılmasında büyük role ve öneme haiz bir anlayıştır (Abdioğlu, 2007: 9). Kurumsal yönetim; şirket hisselerini elinde bulunduranlar, yönetim kurulunda görev alan kurul üyeleri, şirket yöneticileri ve personeli ile birlikte iş yaptığı diğer paydaşlar arasında kurulan ilişkilerin, bir takım norm ve ölçütlerle birbirine bağlanması şeklinde tanımlanabilir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396).

Bir başka tanımla kurumsal yönetim, firmanın stratejik yönetim kademesi ile şirketi yönetmekle sorumlu tepe yönetimin, sorumluluklarını ve kendilerine verilen görevleri ifa ederken, hisse sahipleri, şirket personeli, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun diğer kurumlarıyla kurulan ilişkileri kapsayan bir kavram şeklinde açıklanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Kurumsal yönetim, şirketin hedef ve amaçlarının açıklandığı ve bunlara ulaşabilmek için gerekli olan performansın takip edilebilmesi noktasında gerekli araçlarının belirlendiği bir yapıyı meydana getirir. Kurumsal yönetim, makro düzeydeki iktisadi politikalardan, pazardaki rekabet seviyesine kadar şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren birtakım unsurlardan meydana gelen daha geniş bir ekonomik çerçeveye dahil olmaktır (Çemberci, 2013: 5).

Ülkemizde genellikle “kurumsal yönetim” kimi zamanda “kurumsal yönetişim”, küresel yazında ise “corporate governance” şeklinde isimlendirilen bu kavram, gerek ortakların

menfaatlerini savunmakta ve geliştirmekte, gerekse de şirketin dış çevresi ile olan irtibatını dñzenlemektedir. Kurumsal yñnetim, şirketin yerine getirmekle yñkñmlñ olduğu ve diğer paydaşların isteklerini uygun şartlarda dñzen altına alan kurallar toplamıdır. Bu kurallar pek çok ÷lkede standart altına alınmıştır. Tñrkiye’de, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından teşkil edilen bu standart ve kurallar mñcbir hale getirilmemiş, isteğe bağlı şekilde uygulanmak ÷zere çıkartılmıştır. Bu kuralları uygulamak şirkete olumlu katkı sağladığı gibi, uygulamamak da şirketin diğer paydaşları açısından bir eksiklik olarak kabul edilebilmektedir (ñnbulak, 2017: 105).

Bu kavram ile asıl anlatılmak istenen şirketlerde ‘‘iyi yñnetim’’ gerçeğinin ortaya konulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, şirket yñneticilerinin kararları doğru alabilmesi, katılımcı yñnetim anlayışının uygulanabilmesi, şirket yñnetiminin aldığı kararlarda, başta hisse sahipleri olmak ÷zere çıkarları olan tñm paydaşların yñnetimi denetleyebilmesi, şirketin keyfi uygulamalardan uzak, kanun ve kurallara riayet eden bir şeffaflıkta yñnetilebilmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Akyñz, 2009: 56).

### **Kurumsal Yñnetimin ÷nemi**

Mali krizler ve şirket skandallarının yaşanmasındaki ÷nemli sebeplerden birisinin kñtñ yñnetim olduğu dñřñncesi, kurumsal yñnetim kavramının gelişmesini sağlamıştır (Akyñz, 2009: 59). Profesyonel yñneticiler tarafından belirlenen teknik bir dñzenleme ve uğraşı olmaktan çıkan yñnetim anlayışının tñm paydaşlar tarafından belirlenen bir sñrece dñnñřmesiyle birlikte kurumsal yñnetim anlayışının ÷nemi giderek artırmıştır (ukurayır, 2002: 16).

Kurumsal yñnetim, uzun vadede şirketin değerini yñkseltmek maksadıyla, şirket ile bağlı bulunan i ve dış bñtñn paydaşlar arasındaki menfaat çatışmalarını, şirketin varlığını tehlikeye sokmadan uzlaşmacı bir yolla özñlmesine imkñn veren bir yñnetim anlayışıdır (Dağlı vd., 2010: 19).

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan dünya ile bütünleşme çabası şirketler açısından kurumsal yönetim anlayışının önemli bir olgu haline gelmesinin temel sebebini teşkil etmektedir. Böylece şirketlerin faaliyetlerini doğru bir biçimde, eksiksiz ve zamanında kamuoyuna ilan etmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aghabaki, 2014: 6). Yaşanan mali skandallar sonucunda faaliyetlerini yanıltıcı ve eksik bir biçimde duyuran şirketlerin halk nezdindeki meşruiyeti ve güveni tartışılır olmuştur. Bunun yanında para piyasaları açısından da güven sorunu ortaya çıkmıştır. Yaşanılan bu sıkıntıların ortadan kaldırılması ve azalan güvenin yeniden tesis edilmesi için kurumsal yönetim anlayışı bir çözüm yolu olarak kabul edilmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159).

Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte ulusal ve uluslararası piyasalarda özel sektöründe giderek gelişmesi, ülke ekonomileri arasındaki ilişkilerin artması ve bu süreçle birlikte şirketler açısından ortaya çıkan yeni rekabet koşulları da kurumsal yönetim anlayışının öneminin gelişmesini sağlayan diğer faktörler olarak sıralanabilir (Ataman vd., 2017: 164).

### **Kurumsal Yönetimin Amaçları**

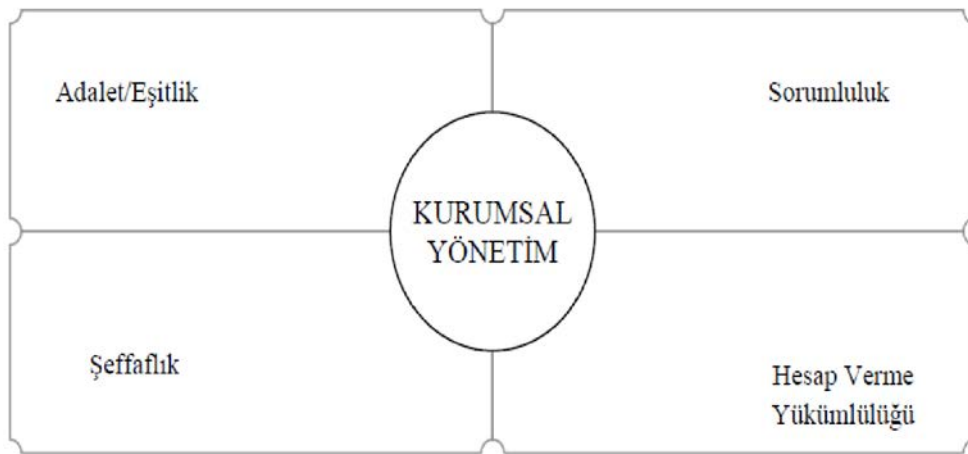
Kurumsal yönetimin temel amacı, şirket faaliyetlerinde sürekliliği sağlayarak, uzun vadede şirketin başarısını kalıcı hale getirmektir. Bu başarıyı elde etmenin ve sürdürülebilmenin yolu, kurumsal yönetimin ilkelerinden her koşulda azami ölçüde yararlanmaktan geçmektedir (Türedi vd., 2015: 61). Kurumsal yönetim anlayışının amaçlarını da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 2006: 15):

- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması,
- Şirketteki tepe yönetimin elinde bulundurduğu güç ve yetkinin keyfi bir şekilde kullanılmasının önüne geçilmesi; diğer bir ifadeyle bu yöneticilerin güç ve yetkiyi kendi menfaatleri için kullanmasının engellenmesi,
- Şirket tepe yönetiminin almış olduğu kararlar ve eylemlerinden dolayı ortaya çıkacak durumlarda hisse sahipleri ve diğer paydaşlara hesap verme zorunluluğunun tesis edilmesi,

- Şirkette ortaklığı bulunanlara eşit ve adil davranılması,
- Şirket kazancından sonra ortaya çıkan tutarın hissedarlara ve diğer tüm paydaşlara hakları nispetinde geri ödenmesinin sağlanması,
- Şirketle direk irtibatı olan paydaşların çıkarlarının güvence altına alınması ve korunması,
- Şirket tarafından tüm faaliyetleri ve mali yapısıyla ilgili olarak kamuoyuna bilgi verilmesi ve bu hususta şeffaflık ilkesinin tesis edilmesi,
- Vekâlet ücretlerinin (agency cost) en aza indirilmesi,
- Yatırımcılara ait çıkarların güvence altına alınması,
- Şirketin büyük miktardaki hissesine sahip olanların küçük yatırımcılara ait paylara el koymasının engellenmesi,
- Uzun vadede yatırım yapma düşüncesinde olan kurumsal yatırımcılar bakımından gerekli güven ortamının oluşturulması ve sermaye maliyetinin azaltılması, şirketin hisse senetlerinin piyasaya arz edilmesiyle mali kaynaklara ulaşma olanaklarının artırılmasıdır.

### Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere, küresel düzeyde kurumsal yönetim anlayışı dört temel ilke etrafında toplanmaktadır. Bunlar; şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkeleridir.



**Görsel 1.** Kurumsal Yönetimin İlkeleri

**Kaynak:** Aktan, 2013: 164

### ***Şeffaflık İlkesi***

Bu ilkenin temel dayanak noktası, şirketlerin yaptıkları faaliyetlerden direkt olarak etkilenen tüm taraflara (iç ve dış çevre, şirket hissedarları ve kamuoyu) gerekli bilgilerin verilmesidir. Şeffaflık ilkesi, güncel öneme sahip şirkete ait bilgilerin halk ile paylaşılmasını gerektirir. Bu ilkenin temel amacı, piyasada farklı bilgi oluşmasının önüne geçilmesi ya da en alt seviyede oluşmasının sağlanmasıdır. Aksi halde şirketlerin bu ilke ışığında vereceği bilgiler, asıl ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmayacağından, piyasalardaki ekonomik istikrarın tesis edilmesi bakımından bir anlamda ifade etmeyecektir (Türedi vd, 2015: 60). Esasında bu ilke, bir yandan şirketlerin bağımsız denetiminin yapılması noktasında yaptıkları açıklamalarla finans piyasalarının temel dayanağını oluştururken, diğer yandan da hem sermayedarların değerlendirmelerine hem de yönetim kademesinde bulunanların şirkete yönelik doğru kararlar almalarında dayanak noktası sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007: 21).

### ***Adillik İlkesi***

Bir diğer ilke olan adillik ilkesine göre, şirkette gerek azınlık gerekse de dışardan hisse sahipleri düzeyini de içerisine alacak şekilde bütün ortaklara eşit biçimde işlem tesis edilmelidir. Bu kapsamda, benzer şekildeki hisse sahiplerine aynı türde işlem yapılmalı, yine tüm hissedarlara eşit oy hakkı tanınmalıdır. Bu kapsamda oy verme konusunda yapılabilecek tüm değişikliklerde pay sahiplerinin oyuna sunulmalıdır. İçeriden dışarıya bilgi ticareti (insider trading) yapmak gibi eylemler kesinlikle yasaklanmalıdır. Diğer taraftan, yönetim kurulunu oluşturan üyeler ile diğer yöneticilerin, somut yarar sağlayan ya da şirketi direkt olarak ilgilendiren işlemlerin kamuoyuyla paylaşılmasının da sağlanması gerekmektedir (Aktan, 2013: 159).

### ***Sorumluluk İlkesi***

Sorumluluk ilkesi, hukuk kurallarına ve toplumun değer yargılarına uygunluğu korumak gayesiyle doğru hedefler belirlemeyi ve bu hedefleri gerçekleştirmeyi amaç edinmektedir. Bu ilke, yanlışlıkları cezalandırırken, doğruları da teşvik eden bir denetim mekanizması şeklinde görülmektedir. Sorumluluk ilkesi ile şirketlerin yapmış oldukları faaliyetlerin hukuk kurallarına ve toplumun değerlerine uygun şekilde yerine getirilmesine yönelik yönetim kademesinin sorumluluğunun neler olduğu ortaya konulmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Özetle bu ilke, şirketin kanun ve toplumun değer yargılarına uygun davranış sergilemeyi gerekli kılan bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 240).

### ***Hesap Verilebilirlik İlkesi***

Bu ilke, şirketin yönetilmesine ilişkin kural ve mesuliyetlerin net bir şekilde ortaya konulması, yönetim kademesi ile hisse sahiplerinin çıkarları arasındaki paralelliğin yönetim kurulu eliyle korunmasıdır. Hesap verebilirlik ilkesi gerek şeffaflık gerekse de sorumluluk ilkesi ile birlikte hissedarların ve şirketin faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşların yönetim kademesinin aldığı kararlar ile yaptığı işleri sorgulamasını ve gerektiğinde de yargılamasına imkân tanımaktadır. Bu ilke genel olarak, yönetim kademesinin aldığı kararların gerçekliğini ortaya çıkarma ve bu kararların sorumluluğunu kabul etme gerekliliğine ışık tutmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 239).

### **Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları**

Kurumsal yönetim faaliyetleri başta şirket, hisse sahipleri, personel, müşteriler, yatırımcılar, toplum ve devlet olmak üzere pek çok paydaş açısından çeşitle faydalar sunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle kurumsal yönetim anlayışının şirketlere olan faydaları, arkasından da ülkeye ve topluma olan faydaları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Sarı, 2013: 13-14):

- Kurumsal yönetim, nakit bulma noktasında sorun yaşayan şirketlerin bu sorunu aşmalarına yardımcı olur.



- Bu anlayış ile yabancı ve yerli yatırımcıların şirkete olan güveni artar, böylece uzun vadedeki sermaye girişi hızlanır.
- Elde edilen bu sermaye ile şirketin büyüme planları hızlı bir biçimde uygulamaya konulur.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile ekonomik krizler daha rahat atlatılır ve böylece ortaya çıkması mümkün skandallarda engellenmiş olur.
- Kurumsal yönetim ile şirket iyi yönetilir ise varlıklarının getirisi yükselecek, böylece şirketin değeri de artacaktır.
- Yönetim kademesinde hesap verme sorumluluğu ve şeffaflık artacağından yolsuzluklarda azalma yaşanacaktır.
- Şirkette keyfi yönetim uygulamaları ortadan kalkacağından, yetki ve güç istismarının da önüne geçilecektir.
- Bu yönetim anlayışı tüm paydaşların çıkarlarını koruduğu için şirket ile pay sahipleri arasındaki ilişki ve iletişimin gelişmesine de destek olacaktır.
- Şirket yapmış olduğu faaliyetlerde uzun vadede istikrara kavuşacaktır.
- Aynı zamanda bu yönetim anlayışı şirketin rekabet gücünü artırdığı gibi karlılığında da yükselme sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim anlayışının ülke ve topluma sağlayacağı faydalarda kısaca şu biçimde özetlenebilir (Aktan, 2013: 171-172):

- Ülkenin rekabet gücünün yükselmesine olanak sağlar.
- Yaşanması muhtemel iktisadi krizlerin kolaylıkla atlatılmasına destek olur.
- Şirket paydaşlarının hakları ne kadar iyi güvence altına alınırsa mali sistemin derinliğinin de o kadar artması sağlanır. Böylece kurumsal yönetim anlayışı bankacılık ve mali sektörün gelişmesine katkı sağlar.

- Şirketteki pay sahiplerinin haklarının korunmasıyla sermaye piyasalarının da gelişmesine katkı sağlanmış olur.
- Yurtiçindeki bireysel tasarrufların artmasını sağlayarak, bu tasarrufların halka açık şirketlere doğru kaymasına zemin oluşturur.
- Kurumsal yönetim uygulamalarıyla finansman kaynaklarına daha kolay erişilecek, şirketin öz kaynak maliyetleri azalarak toplam yatırımları artacak, böylece yeni iş imkânları sayesinde istihdam kapasitesi de artacaktır. Yaşanan bu süreçte makroekonomik performansın iyileşmesine katkı sağlayacaktır.

### **Kurumsal Yönetim Teorileri**

Kurumsal yönetimi anlayışına yönelik teorik yaklaşımlar; finans, muhasebe, ekonomi, yönetim gibi pek çok alanla ilişkili olan disiplinler arası bir görünüm arz etmektedir. Bu anlayışa yönelik olarak genel kabul görmüş teoriler; vekâlet teorisi, paydaş teorisi, işlem maliyeti teorisi ve güven ilişkisi teorisidir. Aşağıda bu teorilere kısaca değinilmiştir.

#### ***Vekâlet Teorisi (Agency Theory)***

Bu teori, amaç ve menfaatleri farklı iki tarafın aralarındaki iş birliğinden kaynaklanan problemleri inceleyen bir yaklaşımdır. Vekâlet teorisi, iktisatçıların, birbirleri ile yardımlaşan tarafların motivasyonları, aralarındaki kontrol mekanizmaları ve bilgi akışı gibi konuları araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Ortak bir amaca ulaşma noktasında aralarında yardımlaşan taraflardan ilki vekâlet veren ikincisi ise vekil olandır. Vekâleti veren taraf, bazı sonuçlar elde edebilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar, vekil ise bu sonuçları elde edebilmek için gerekli olan kararları alır ve yapılması gereken faaliyetleri yerine getirir. Yapılması gereken bir işin bir diğerine aktarıldığı hallerde vekâlet ilişkisi ortaya çıkar (Koçel 2003: 358).

#### ***Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)***

Stratejik bir yönetim kavramı olan paydaş teorisi, şirketin başarıya ulaşmasında bütün paydaşların ne kadar önemli olduğunu araştıran bir yaklaşımdır. Bu teorinin amacı, rekabet

üstünlüğü sağlamak için örgütün gerek iç çevresi gerekse de dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Dereköy, 2015: 40). Bu teori; iktisadi ve sosyal manada kurumsal faaliyetleri yerine getiren yöneticiler, personeller, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar ve devlet gibi tüm paydaşlardan oluşan bir grubun yönetim sürecine dâhil edilmesini sağlayarak, kurumsal yönetim anlayışının geniş manada toplumun genel menfaatlerini koruduğu görüşünü ortaya koymaktadır (Dinçer, 2013: 18).

### ***İşlem Maliyetleri Teorisi (Transaction Theory)***

Bu teori genel anlamda, üretimi yapılan mal ve hizmetlerin sistemin dışında kalan diğer aktörlerle değiştirilmesi işlemi sağlayan bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle işlem maliyetleri teorisi, en önemli faaliyetin üretim olmadığı, bunun yerine mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi gerçekleştiren örgüt yapıları olduğunu ileri sürmektedir. Yaklaşımın ana fikri ise firmaların üretimini gerçekleştirdikleri mal ve hizmetlerin değişim faaliyetlerini, en az maliyetle gerçekleştirecek şekilde organize etmeleridir (Doğan, 2018: 92).

### ***Güven İlişkisi (Trusteeship) Teorisi***

Güven ilişkisi teorisi; şirketlerin, kurumsal kişiliği ile bu kişiliğin iktisadi ve ticari önemini ön plana çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Kamu tüzel kişiliğine ait olan şirket ve kurumlar özel sektörde faaliyet gösteren şirketlere benzemektedir. Kamuya ait olan bu kurumların sosyal nitelikleri ağır basmaktadır. Bu teoriye göre yönetim kurulları, hissedarların değil, kurumun ve toplumun maddi ve maddi olmayan varlıklarının vekilleridir. O sebeple yönetim kurulunun en önemli görevi kurumun varlık değerini koruyarak onu geliştirmektir (Eldemir, 2019: 26-27).

### **Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişimi**

Dünya üzerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışına yönelik önemli gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler ve buna bağlı olarak birçok bankanın batmasıyla birlikte ülkemizdeki

şirketlerin yönetim anlayışları sorgulanmaya başlanmıştır (Cengiz, 2013: 415). Ülkemizde sıkça ortaya çıkan bu ekonomik krizler düzenleme ve denetleme yapan mercilerin harekete geçmesini sağlamış, bunun sonucu olarak ta gerek para gerekse de sermaye piyasalarında kurumsal yönetim anlayışının özendirilmesi noktasında gerekli düzenlemelere gidilmesi sağlanmıştır (Yılmaz ve Oğuz, 2019: 111). OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini” Türkiye’de imzalamıştır. 2003 yılının Temmuz ayında Sermaye Piyasası Kurulu, OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkelerini temel alarak, dünyadaki farklı uygulamaları da inceleyip, Kurumsal Yönetim ilkelerini yayınlamıştır (Akyüz, 2009: 63).

Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışına yönelik diğer bir çalışmada TÜSİAD tarafından hazırlanmıştır. TÜSİAD, Kurumsal Yönetim Çalışma Gurubunu kurmuştur. Bu komisyon yaptığı çalışmalar neticesinde hazırlamış olduğu “Kurumsal Yönetimin Uygulama Kodunu” 2002 yılında yayınlamıştır. Yine TÜSİAD’ın başkanlığında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizdeki özel ve kamu kurumları tarafından benimsenerek kullanılmasının sağlanması amacıyla 1 Ocak 2003 tarihinde kurularak faaliyete geçmiştir (Önder ve Kaya, 2018: 157).

Kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek amacıyla ülkemizde yaşanan bir başka önemli gelişme de İMKB tarafından oluşturulan “Kurumsal Yönetim Endeksi”dir. İMKB Yönetim Kurulu, 23 Şubat 2005 tarihinde yaptığı toplantıda, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketleri kapsayan Kurumsal Yönetim Endeksi’nin, 10 üzerinden en az 6 kurumsal yönetim derecelendirme notu alan 5 şirketin Borsa’ya bildirilmesiyle birlikte hesaplanmaya başlayacağına karar vermiştir (Akyüz, 2009: 64).

Yaşanan bu gelişmelerle birlikte, kurumsal yönetim anlayışı konusunda çalışmalar yapan kurum ve kuruluşların yapmış olduğu diğer düzenlemeler de yıllara göre Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Kurumsal Yönetim Anlayışının Türkiye’deki Gelişim Süreci

YIL	Kurumsal Yönetime Dair Gelişmeler
2002	TÜSİAD tarafından “ <i>Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu</i> ” rehberi, OECD’in hazırladığı “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ” baz alınarak yayımlandı.
2003	Sermaye Piyasası Kurulunun hazırladığı “ <i>Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ” (No: 40) ile “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ” yayımlandı.
2004	Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının, çalışma raporları içerisine alınmasına ve web sitelerinde bu raporları barındıran yatırımcı ilişkileri bölümünün eklenmesine mecburi tutulmasına karar verdi.
2005	Sermaye Piyasası Kurumu, OECD’in yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinde ortaya çıkan değişiklikleri dikkate alarak bazı düzenlemelerle “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ”ni güncel hale getirdi.  BCG (Boston Consulting Group) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin hazırladığı “ <i>Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası</i> ” araştırması yayımlandı.
2006	Bankalar için hazırlanan “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği</i> ” BDDK tarafından yayımlandı.  “ <i>Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study</i> ” çalışmasının sonuçları OECD tarafından paylaşıldı.
2007	“ <i>Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ” (No: 51) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından güncellendi.  “ <i>Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)</i> ” BİST tarafından hesaplanmaya başlandı.
2009	Sermaye Piyasası Kurulu “ <i>Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ”ni yayımladı.
2011	6102 sayılı “ <i>Türk Ticaret Kanunu</i> ” Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilerek, Resmî Gazete’de yayımlandı ve 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe girdi.  “ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ</i> ” (No: 54, 56) ve “ <i>SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki</i> ” Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı.
2012	“ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ</i> ” (No: 57, 60) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı ve Borsa İstanbul’da işlem gören bankalar için yürürlüğe konuldu.
2013	“ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ</i> ” (No: 63) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı.
2014	Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan, II-17.1 sayılı “ <i>Kurumsal Yönetim Tebliği</i> ”, 03.01.2014 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak işlerlik kazandı.

**Kaynak:** Ataman vd., 2017: 167

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal yönetim anlayışının çok hızlı bir biçimde gündeme gelmesinin ve giderek te önemini artırmasının temelini son dönemde uluslararası alanda meydana gelen şirket skandalları oluşturmaktadır. Yaşanan bu skandalların başat nedenlerinden biri, firmaların finansal raporlarını hazırlarken kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine uygun davranmamalarıdır. Bunun sonucu olarak ta, kurumsal yönetim anlayışının önemi daha çok anlaşılır hale gelmiştir (Pamukçu, 2011: 146). Kurumsal yönetim anlayışı beraberinde şirketler için daha iyi bir faaliyet yönetimi ve daha yüksek bir piyasa değeri meydana getirmiştir. Böylece şirketlerin performansları artmış, yatırımcılar da şirketlere daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır (Aydın, 2017: 1550).

Kurumsal yönetim anlayışına yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, tüm ülkeler için geçerli tek tip bir kurumsal yönetim modelinin olmadığı görülmektedir. Ülkelerin kendilerine has koşullarını dikkate alarak kurumsal yönetim modelini belirlemeleri daha uygun olacaktır. Çünkü her ülkenin ekonomik, yasal, kültürel ve sosyal yapısı birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, ülkelerin kurumsal yönetim anlayışına bakışımı da değiştirecektir (Çıtak, 2006: 169). Kurumsal yönetim anlayışı, şirketleri iyi yönetebilmek için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde biçimsel ilkelerin oluşturulması düşüncesine odaklanmaktadır. Bu anlayış, dünya üzerindeki gelişmesine paralel biçimde ülkemizde de gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulama noktasında özen gösteren şirketler, hem kurumsal bakımdan daha iyi yönetilecek hem de borçlanarak ya da yeni hisse senedi arz ederek dışardan finansman olanaklarına kolayca ulaşabileceklerdir (Akyüz, 2009: 78). Diğer taraftan, yüksek kalitede kurumsal yönetim anlayışı sermayenin düşük maliyetlerle elde edilmesi, finansman olanaklarının ve likiditenin artmasını sağlayacağından, şirketler açısından ortaya çıkması muhtemel krizlerin kolayca atlatılması ve sermaye piyasaları tarafından kabul edilmesine zemin hazırlayacaktır (Dağlı vd., 2010: 19). Sonuç olarak,

kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştiren şirketlerin yönetim kademesinin doğru kararlar alabilmesi, katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyebilmesi, paydaşların yönetiminin aldığı kararları denetleyebilmesi ve en önemlisi de şirketin keyfi uygulamalardan uzak, kanun ve kurallara uyarak şeffaf bir biçimde yönetilebilmesi bu anlayış sayesinde mümkün olabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı kapsamında iç denetimin rolü ve İMKB-100 örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal yönetim ilkeleri ile firma değeri ve hisse senedi getiri oranı arasındaki ilişkisi: İMKB’de bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal şirket yönetimi*. SPK Yayınları.
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Akyüz, B. (2009). Kurumsal yönetim ve türkiye’de kurumsal yönetim düzenlemeleri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2(2), 53-81.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., & Cebeci, Y. (2017). Kurumsal yönetim algısı ile kurumsal yönetim notu arasındaki ilişkinin analizi. *Maliye Finans Yazıları*, (107), 161-186.
- Aydın, A.D. (2017). İyi yönetilen şirketlerin sırrı olarak kurumsal yönetim ve firma performansı üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1541-1553.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yeri ve önemi: Borsa İstanbul’da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 403-448.

- Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-15.
- Çengel, Ö., Pirtini, S., & Çakıroğlu, İ. (2020). COVID-19 sürecinde işletmelerde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk stratejilerinin yeniden yapılandırılması üzerine pazarlama yönlü bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 1-21.
- Çıtak, Y. (2006). Kurumsal yönetim sistemlerinde yakınsama. *İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 145-172.
- Çukurçayır, M.A. (2002). *Siyasal katılma ve yerel demokrasi*. Çizgi Yayınları.
- Dağlı, H., Ayaydın, H., & Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (48), 18-31.
- Demirbaş, M., & Uyar, S. (2006). Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi, Güncel Yayıncılık.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal yönetim ve temel dinamikleri. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 31-51.
- Dincer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 15-26.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.



- Eldemir, S. (2019). *Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri ve bir kurumsal derecelendirme model önerisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kıracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 167-197.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayın Dağıtım.
- Önbulak, E. (2017). Kurumsal yönetim ve türkiye yansımaları. *Journal of Social Policy Conferences*, 72(1), 101-126.
- Önder, Ş., & Kaya, E. (2018). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında kurumsal yönetim yapılarının etkisi: bist 100 üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, (78), 155-170.
- Öztürk, M.B., & Demirgüneş, T. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Sarı, A. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim açısından iç kontrol ve iç denetimin önemi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Tuğ, M.A. (2019). Kurumsal yönetim kavramının genel çerçevesi ve türk hukukundaki yansımaları. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 203-227.
- Türedi, H., Karakaya, G., & İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık.

Yılmaz, E., & Bayrak, O. R. (2019). Kurumsal yönetim temelinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine uyumun turizm işletmelerinde incelenmesi. *ISAS WINTER-2019, Samsun, Turkey, SETSCI Conference Proceedings*, 4(8), 107-118.



**R&S - RESEARCH STUDIES ANATOLIA  
JOURNAL**

<https://dergipark.org.tr/rs>

Vol:5 Issue:2 ; pp:246-261



**COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ENDÜSTRİ 4.0 TEKNOLOJİLERİ VE  
UYGULAMALARI**

*Industry 4.0 Technologies and Their Applications in Covid-19 Pandemic*

**Serhat SEÇMEN**

Dr., İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
[serhatsec@yahoo.com](mailto:serhatsec@yahoo.com) Malatya/Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0003-2946-2519>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1074839>

Seçmen, S., (2022), “Covid-19 pandemi döneminde endüstri 4.0 teknolojileri ve uygulamaları”, *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 246-261

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 16.02.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 16.03.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

## ÖZ

Endüstri 4.0 teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme küreselleşmenin de etkisiyle birçok alanda oluşan sorunlara çözüm sunmaktadır. Özellikle Covid-19 salgını nedeniyle insanların maruz kaldığı kısıtlamalar, endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırmış, neredeyse insan hayatının bir zorunluluğu haline gelmiştir. Sağlıkta eğitime, üretimden pazarlamaya birçok alanda kullanılır olmuştur.

Bu araştırmanın amacı pandemi sürecinde; sağlık, eğitim ve tedarik zincirinde ortaya çıkan zorlukların aşılmasını sağlamak amacıyla uygulanan Endüstri 4.0 teknolojileri ve bu teknolojilerin doğurduğu uygulamaların kullanılmasını hedeflemektedir.

Literatür taraması yöntemiyle toplanan veriler detaylı ve sistemli bir biçimde analiz edilip sonuca ulaşmıştır.

Bu makale Covid 19 sürecinde, belirli alanlarda yaşanan problem sahalarını sistemli bir şekilde ortadan kaldırmak veya önlemek açısından önem teşkil etmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; sağlık, eğitim ve tedarik zincirinde kullanılacak yardımcı teknolojilerin sorunları nasıl çözüldüğüne ilişkin fikir belirtmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, Eğitim, Sağlık, Tedarik Zinciri

## ABSTRACT

The rapid development in Industry 4.0 technologies with the effect of globalization, offers solutions to problems in many areas. The restrictions that people are exposed to, especially due to the COVID 19 epidemic, have made the use of Industry 4.0 technologies widespread and it has almost become a necessity of human life. It has been used in many areas from health to education, from production to marketing.

The aim of this research is during the pandemic process; It aims to use Industry 4.0 technologies and the applications created by these technologies in order to overcome the difficulties that arise in health, education and supply chain.

The data collected by the literature review method were analyzed in a detailed and systematic way and reached the conclusion.

This article is important in terms of systematically eliminating or preventing the problem areas experienced in certain areas during the Covid 19 process.

In line with the results obtained; expresses ideas about how assistive technologies that can be used in health, education and supply chain solve problems.

**Keywords:** Industry 4.0, Education, Health, Supply Channels

## GİRİŞ

2019 Aralık ayında, Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve daha önce bilinen Koronavirüs'ün bir türü olmasından ötürü ilk görüldüğü yıl ile isimlendirilen ve COVID-19 olarak adlandırılan bir virüs salgına yol açmıştır. COVID-19 virüsü ortaya çıkışından itibaren küreselleşen dünyada yayılarak birçok ülkeye hızla sıçramış ve çok kısa zamanda yüksek yayılma hızıyla 180 ülkeyi görülerek yaklaşık 6,5 milyon insanı enfekte etmiş ve yüksek ölümlere sebebiyet vermiştir. Pandemi salgını sağlık, eğitim, iş ve ekonomi ve diğer birçok alanda yıkıcı etkilere sebebiyet vermiştir. Bunun sonucunda, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde küresel salgın ilan edilmiştir (WHO, 2020). Ülkemizde 11 Mart 2020'de ilk resmî vaka görülmüş ve 16 Mart 2020 tarihinden itibaren önlemler alınarak hijyen, sosyal mesafe ve izolasyona önem verilmiştir.

COVID-19 pandemisi nedeniyle tüm dünya tam olarak gerekli hazırlıkları yapmadan bir kriz yaşamaktadır. Bu süreçte bağlantı ve erişilebilirliğe odaklanan hizmetler, temel yaşam gereksinimleriyle ilgili hizmetlerin sağlanmasında acil durum ve sağlam bir dijital altyapının önemi ortaya çıkmıştır (Alan, 2020: 38). Pandemi döneminde dijital teknolojilerin kullanımı

artarak, dünyadaki tüm sektörler ve tüm sektörleri ilgilendiren konularda ciddiyetle üzerinde durulması gereken bir husus olduğu görülmüştür.

Pandemi ile ilgili çeşitli problemler üstesinden gelmek için çeşitli ileri teknolojilerin kullanılması gerekmektedir. Bu süreçte; aynı zamanda dördüncü sanayi devrimi olarak da bilinen Endüstri 4.0 uygulamaları ile daha az zaman ve kaynak harcıyarak insanın farklı alanlarda özelleştirilmiş gereksinimi karşılamak için ileri üretim ve bilgi teknolojileri kullanarak pandemi sürecinden daha az zarar göyerek kurtulabilmek mümkün olacaktır.

### ENDÜSTRİ 4.0 VE UYGULAMALARI

Makine gücünün kendiliğinden yönetebilir hale gelmesi ile insan gücünün yerini alması olarak tanımlanan “Endüstri 4.0” kavram olarak ilk defa 2011 yılında gerçekleştirilen Hannover Fuarı’nda adını duyurmuş ve Alman Federal Hükümeti’nin sağladığı desteklerle günümüz sanayisinde yerini almıştır (Lu, 2017: 6-7). Hermann ve arkadaşlarına (2016: 3929-3930) göre Endüstri 4.0, akıllı fabrikalarda, Siber Fiziksel Sistemler (Cyber Physical Systems: CPS) ile fiziksel süreçleri izleyerek fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını oluşturarak otonom kararlar almaya destek olmakta ve bu özelliğiyle değer zinciri organizasyonu teknolojileri ve kavramları için ortak bir terim niteliği taşımaktadır. Ayrıca Endüstri 4.0, üretim süreçlerinde birbirleri ile iletişim kuran makinelerden oluşması ve akıllı fabrikaları olarak ifade edilen yapılarda fiziksel işlemlerin bilgisayarlar tarafından yürütülerek kendi kararlarını verebilecek hale gelmesi olarak tanımlanmıştır (McKinsey, 2015: 22-27). Galli (2018: 42-45) Endüstri 4.0’ı birbirleriyle iletişim kuran teknolojiye ve cihazlara dayalı üretken süreçlerin organizasyonunu olarak açıklamaktadır.

Önemli görülen Endüstri 4.0 uygulamaları; yapay zekâ, üç boyutlu (3B) yazıcılar, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, artırılmış gerçeklik, bulut bilişim sistemi, büyük veri, sistem entegrasyonu, simülasyon olarak sınıflandırılabilir.

**Yapay Zekâ:** Yapay Zekâ (AI), makinelerin mantıklı bir şekilde öğrenme ve düşünebilme kabiliyetleridir (Gubán ve Kovács, 2017: 113). Nabiyev (2016: 18-22), yapay zekâyı bir bilgisayar veya bilgisayar denetimli bir makinenin, insana ait niteliklerden muhakeme, anlamlandırma ve geçmiş tecrübelerden deyim kazanarak öğrenme gibi zihinsel görevleri yapabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. AI ile makineler, yazılan programlardan bağımsız olarak bilinçli öğrenme süreçlerini gerçekleştirerek karmaşık görevleri yerine getirebilmektedir.

**Üç boyutlu (3B) Yazıcılar:** 3B yazıcılar, sayısal ortamda tasarlanan veya üç boyutlu tarama teknikleri kullanarak sayısal ortama aktarılan modelin, birçok farklı malzeme ve az kayıp ile üretilmesini sağlayan bir üretim teknolojisi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2014: 67-68). 3B yazıcıların uygulamalarıyla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde geleneksel üretim yöntemleriyle üretilemeyecek veya üretimi daha zor olan karmaşık geometrili ve kişiye özgü ürünlerin özellikle otomotiv, biyomedikal, uzay ve havacılık gibi alanlarda yaygın kullanılmaktadır (Yuran ve Yavuz, 2021: 588).

**Nesnelerin İnterneti (NI):** NI, nesnelerin sensor ve algılayıcılar aracılığıyla herhangi bir etkileşimine gerek kalmadan yerel bir ağa veya internete bağlı veri aktarımı yapılabilen teknolojik bir sistemdir (Bulut, 2017: 56). Chui ve arkadaşları NI'yi (2010: 2); nesnelerin iletişimi, fiziksel cisimlerin internete bağlanması olarak tanımlamaktadır.

**Akıllı Fabrikalar:** Akıllı fabrikalar insana ihtiyacın olmadan otomasyonla birlikte bir üretimde makinelerin ön plana çıkan üretimin tesislerini ifade eder. Akıllı fabrikalarda geleneksel fabrikalardan farklı olarak, üretim sürecinde olan tüm makineler akıllı ve sistemde yer alan bütün alt bileşenler otomatik biçimde birbiri ile etkileşim halinde, sistemsel arızaları ve beklenmedik durumlar haricinde insan faktörü sistemin dışında kalmaktadır (Qin vd., 2016: 174, Motyl vd., 2017 :1502). Ayrıca, Akıllı fabrikaların temelini oluşturan otonom robotlar, geliştirilmiş veri toplama ve analiz edebilme yetenekleri ile insan gücünün yerine geçen ve

değişken durumlara uyum sağlayabilme açısından fark yaratan yeni işçiler olarak görülmektedir (Stock ve Seliger, 2016: 337-338).

**Artırılmış Gerçeklik (AG):** AG, kullanıcı ile sanal olarak oluşturulan dünya arasında etkileşimli uyum sağlayan bir teknoloji olarak tanımlanmaktadır (Erboz, 2017: 765). AG sayesinde, dijital bilgi istenilen zamanda yeniden üretilmekte ve bu sayede ürün geliştirme ve üretim arasındaki boşluklar ortadan kalkarak çalışanların üretim sürecinde karar verebilmesi ve çalışma prosedürleri geliştirmesi kolaylaşmaktadır (Rentzos vd., 2013: 98, Vaidya vd., 2018: 234).

**Bulut Bilişim Sistemi:** Bulut Bilişim tüm uygulama ve verilerin sanal bir sunucuda depolanması, internet ve ağ ortamında depolanan bilgi ve verilere ulaşılabilmesini sağlayan hizmetler bütünüdür (EBSO, 2015: 22). Bulut bilişim ile istenilen daha çok bilgiye maliyet etkin, hızlı şekilde ulaşılabilmesi ile üretim sürecinde ve bilgiye dayalı hizmetlerde verimlilik artmaktadır (TÜSİAD, 2016: 29).

**Büyük Veri:** Büyük veri, akıllı sensörlerden, nesnelerin interneti cihazlarından vb. yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olarak toplanan yığın verilerdir (İlhan, 2019: 2-4). Büyük veri, halihazırdaki bilgi sistemlerinin işleyebileceği kapasitenin üzerindeki karmaşık veri kümeleri olmaları itibari ile belirtilen teknoloji vasıtasıyla büyüyen veri tabanının hızlı ve etkin yönetmeye ve kullanmaya fırsat vererek, önem derecelerine göre sınıflandırma, bilgi transferi ve doğru çıkarımlar yapılmasına yönelik imkân sağlanmaktadır (Witkowski, 2017: 767).

**Sistem Entegrasyonu:** Oluşturulan bütünleşik dikey ve yatay entegrasyon ile üretim süreçlerindeki değişikliklere, kişiselleştirilmiş üretime ve oluşabilecek sorun sahalarına hızla karşılık verilebilmektedir. Bu sayede, işletmelerin daha esnek bir yapıda ihtiyaç duyulan değişikliklere uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır (Vaidya vd., 2018 :234). Yatay ve dikey entegrasyonun eksiksiz uygulanması, tedarik zincirinde mevcut kaynakların en iyi şekilde



kullanılması, üretim süreçlerindeki ihtiyaçlara ve sorun sahalarına yönelik değişikliklere proaktif şekilde tedbir alınması açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

Simülasyon: Oluşturulan simülasyon modelleri ile üretim süreçlerinde fiziksel ortamlar sanal dünyaya aktarılarak, makine ayarlar ve kurulumları, üretim süreçlerinde kullanılacak araç ve gereçlerinin uygunluğunu test ve optimize edilebilmektedir (Rüßmann vd., 2015: 3). Akıllı üretim sistemlerinin tasarlamaya ve çalıştırmaya yönelik anahtar teknoloji olan simülasyon, karar verme sürecini optimize etmenin yanında risk değerlendirme, maliyet etkinlik, kurulum sorunları giderilmesine yönelik konulara yardımcı olmaktadır (Ferreira, 2020: 11).

## **COVID 19 SALGININDA YARDIMCI OLABİLECEK ÖNEMLİ ENDÜSTRİ 4.0 TEKNOLOJİLERİ**

COVID-19 sürecinde birçok ülkede iş hayatının sürekliliği iş hayatında yeni düzenlemeler yapılarak, teknolojik altyapılar ile uzaktan çalışmaya başlanması ile aşılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte ana etkilenen sahalar olan sağlık, eğitim ve tedarik zincirinde yaşanan zorlukların aşılmasını sağlamak maksadıyla uygulanan Endüstri 4.0 teknoloji ve bu teknolojilerin doğurduğu uygulamalardan bahsedilecektir.

### **Sağlık Alanında Yardımcı Teknolojiler**

Yapay zeka, COVID 19 pandemisi ile mücadelede enfeksiyon risklerinin değerlendirilmesi, nüfusun gözlemlenmesi açısından çok faydalı olabilecek güçlü bir araçtır. Makine öğrenimine benzer bir uygulama olarak yapay zekâ, toplanan büyük veriye ulaşarak sürecin tespiti, gözlemlenmesi ve sürecinin tahmin edilebilmesi açısından proaktif girdiler sağlayabilmektedir. Yapay zekâ ile oluşturulacak modeller vasıtasıyla sürecin yönetilmesine yönelik karar destek sistemlerine yapılacak girdiler ile salgının süreci tahmin edebilir ve ayrıca yayılmayı en aza indirebilir veya hatta durdurulabilir. Virüse karşı ilaç ve aşılar için klinik denemeler yapay zekâ kullanılarak optimize edilebilir. Ayrıca, çevrimiçi tıbbi müdahalenin yapılmasına

yardımcı ve sanitasyon işlerinin üstlenilmeyecek yapay zekaya sahip otonom robotlar geliştirmek için kullanılabilir.

Nesnelerin İnterneti, üretimde, varlıkların yönetiminde, bilgi paylaşımında, verilerin toplanarak aktarılması sonrası analiz edilmesinde ve depolanmasında önemli sonuçları olan otomatik bir çözümdür. Cep telefonlarında, robotlarda bulunan sensörler yardımıyla toplanan veriler büyük veriye aktarılarak analiz edilebilmektedir. Nesnelerin internet uygulamalarının, COVID-19 ile mücadelede karantina, ateş ölçme ve maske takma durumunu gözetlemek amacıyla kullanılan giyilebilir ekipman ve dronlardan alınan bilgilerle gerekli tedbirleri alındığı değerlendirildiğinde sürece çok yardımcı olduğunu görülmektedir (Kumar vd., 2021: 6). Ayrıca günümüzde cep telefonlarındaki “Hayat Eve Sığar” gibi uygulamalarda elde edilen bilgiler ile karantina hasta takibi de yapılabilmektedir.

Büyük veri, COVID 19 hastalığının dünya çapında yayılmasını kontrol ve takip etmeye çok uygun analitik bir tekniktir. Bu teknoloji sayesinde virüs tarafından enfekte olmuş çok sayıda hasta bilgisi, geliştirmeye çalışılan ilaç ve aşılaraya yönelik bulgular merkezi yığın veriler olarak saklanabilmektedir. Büyük veriye ulaşılarak kolay, etkin bilgi paylaşımının önü açılmaktadır. Bu açıdan COVID-19 karşı yürütülen mücadelede büyük veri, dünyadaki veri kaynaklarından neredeyse gerçek zamanlı en son bilgilere bilim adamları, doktorlar, epidemiyologlar tarafından ulaşılarak koronavirüsün insanlar üzerindeki etkisini analiz ve tahmin etmek için son derece yararlı olmaktadır (Corsi vd., 2021: 9165).

COVID-19 salgını sürecinde sosyal izolasyonun uygulanması nedeniyle, insanlar Zoom, Microsoft Azure ve Google Cloud gibi uygulamalar yardımıyla iş ve eğitim hayatlarındaki toplantı ve derslere, özetle yaşamlarına dijital ortam üzerinden devam edebilmektedirler. Bu aşamada, istenilen bilgiye maliyet etkin, hızlı şekilde ulaşılabilmesini sağlayan bulut bilişim ile elektronik ortamda bilgi paylaşım süreci daha uygulanabilir olmaktadır.

Dış etkenlerden az etkilenmesi, yardım almadan çok uzun süre kullanılması nedeniyle zorlu görevleri yerine getirmek için otonom robotlar kullanılmaktadır. Otonom robotlar Covid 19 döneminde insanlar için tehlikeli olabilecek durumlarda sağlık personelinin görevlerini aksatmadan yerine getirmelerine yardımcı olmak maksadıyla biosensörleri ile COVID-19 semptomlarının erken teşhis edebilmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca, otonom robotlar kamera, termal sensör vb. teknolojik ekipmanları ile hasta tanı ve tedavisinde, dezenfektan dağıtım ve ateş ölçümü gibi hizmetlerde de kullanılmaktadır (Yiğitöl ve Sarı, 2020: 68).

3B baskı teknolojisi COVID-19 hastalığının yayılmasını önlemek için bazı kritik uygulamalarda kullanılabilir. Örneğin 3B baskı teknolojisi ile kısa zaman zarfında kişiye özel yüz maskeleri, Covid-19 testinde kullanılmak üzere test çubukları, temel koruyucu sağlık ekipmanları üretilmektedir.

### **Eğitim Alanında Yardımcı Teknolojiler**

Eğitimin pandemi sürecindeki seyri, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin eğitime bakışlarını değiştirmiştir (Bozkurt ve Sharma, 2020). Uzaktan Eğitim, iletişim teknolojileri vasıtasıyla öğrenci, öğretmen ve öğretim araç ve gereçlerinin farklı mekânlarda bir araya getirildiği kuramsal bir eğitim faaliyetidir. COVID-19'un neden olduğu ölümcül hastalıkla birlikte birçok ülke uzaktan eğitim ve çalışma sistemi ayarlamalarını genişletmiştir.

Pandemi sürecinin hassasiyetle takip edilmesi ve teknolojinin getirileriyle karşılaşılan zorlukların aşılabileceği diğer önemli bir konu eğitimidir. Öğretmenler ve öğrenciler pandemi döneminde, eğitime aralıksız devam edebilmeleri, pandemi döneminde yapılamayan yüz yüze eğitim ortamına alternatif olması ve canlı ders araçlarının kullanım açısından kolay olması nedeniyle teknoloji destekli EBA ve Canlı Ders (ZOOM, Microsoft Teams vb.) uzaktan eğitim sistem ve araçlarını yoğun bir şekilde kullanmışlardır.

Uzaktan eğitim için gerekli olan teknolojik aracın içinde internet bağlantısı ve altyapısının ana omurgayı oluşturması nedeniyle tek başına uzaktan eğitim aracı olarak da

değerlendirilebilir. Çoğu eğitim kurumu sadece pandemi döneminde değil; yüz yüze eğitimi destekleyici nitelikte internet üzerinden canlı dersler de vermektedir. Ayrıca, tüm eğitim programlarını internet üzerinden yapan eğitim kurumları da bulunmaktadır.

Dünya, Endüstri 4.0'ın teknolojik gelişimine cevap verme konusunda eğitim alanında da insan gücü, Eğitim süreçlerinde teknolojinin kullanılması vb. hedeflere yoğunlaşmıştır. Bunlardan önemli görülen bazı uygulamalar şu şekilde sınıflandırılabilir:

Eşzamanlı Sanal Sınıf Araçları sunduğu etkileşimli beyaz tahta, sohbet, sesli ve görüntülü iletişim, interaktif sınav, uygulama ve dosya paylaşımı, ortak tarayıcı penceresi ve sunum araçları gibi çeşitli özellikler sayesinde belirlenen konuların hızlı, paylaşımlı bir şekilde sunulması ile eğitimin kalitesini arttırmaktadır (Techakosit ve Wannapiroon, 2015: 2109). Ayrıca, akışkan video (Streaming Video) ve Sunumlar ile görüntü veya grafik ve ses aktarımı ile tekrar izlenlenebilmesine olanak sağlanması, çevrimiçi tartışma araçları ile öğretmen ve öğrenci arasında senkron ve asenkron çevrimiçi bağlantı sağlanması, videokonferans ile görüntü ve ses aktarımı yoluyla öğretmenler ve öğrenciler arasında eş zamanlı ve karşılıklı bağlantı kurulması günümüzde eğitim alanında yoğun kullanılan teknolojilere örnek olarak verilebilir.

3 Boyutlu Hologram Teknolojisi eğitimde değişik formlarda kullanılmaktadır. Örneğin, hologramlar aracılığıyla öğrencilere kilometrelerce uzakta olabilecek bir "sanal öğretmen" tarafından eğitim verilebilmektedir. Geline bu aşamada, mekândan bağımsız olarak hologram, öğretmen ve öğrencileri aynı sınıf ortamında buluşturması kabiliyetiyle video konferansın bir adım ötesine geçmektedir (Ghuloum, 2010: 697). Ancak, 3 Boyutlu Hologram Teknolojisi maliyetinin yüksek olması ve yüksek bant genişliği ihtiyacı dolayısıyla halen yaygın kullanım alanı bulmamıştır.

Bu süreçte, Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojik yeniliklerin kullanılmasının eğitim ve diğer alanlarda yapacağı katkıların yanında, kullanımına yönelik oluşacak maliyetli bant genişliği,

altyapı ihtiyaçlarının karşılanması ve eğitimde tüm kullanıcıların teknolojik eğitim meteryallerine ulaşımına yönelik imkân yaratılması gereklilikler olarak ortaya çıkmaktadır (Darma vd., 2020).

### **Üretim Süreçlerine Yardımcı Teknolojiler**

COVID-19 sürecinde yoğun piyasa talebine karşın tedarikçiler iş ortamlarındaki zaruri değişim nedeniyle hazırlıksız yakalanmışlardır. Tedarik zinciri, verimliliği artırmak için istikrarlı ve kontrollü bir ortamda çalışmak üzere tasarlanmıştır. Pandemi döneminde, şirketlerin daha esnek ve daha duyarlı bir tedarik zincirine ihtiyaç duymakta, bilinmeyen veya sınırlandırılan çevresel faktörlerden daha çok etkilenmektedirler (Kumar vd., 2020: 1284). Bu hususun sonucu olarak da temel malzemelerin tedarikinde zorluk ve artan teslim süresiyle karşı karşıya kalınmaktadır.

Pandemi gibi dönemlerde oluşan ani talep değişikliği vb. hususlar tedarik zincirini öngörülemez hale getirmekte ve aksamalara neden olmaktadır. Bu süreçte en büyük zorluğu esnek olmayan tedarik zincirine sahip şirketler yaşamıştır. Problem sahasının ortadan kaldırmaya yönelik şirketler, belirsiz ortamda hızlı ve etkili kararlar alabilmek için Tedarik Zincirlerinin bulut bilişim, yatay ve dikey sistem entegrasyonu gibi teknoloji destekli esnekliğine daha önem vermektedirler.

Pandemi döneminde tedarikçi ve üreticiler arasındaki önemli problem sahalarından bir tanesi koordinasyon ve bilgi alışverişindeki eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. İhtiyaç duyulan üretim süreçlerindeki değişikliklere hızlı, etkili ve verimli çözümler üretebilmek Endüstri 4.0 alt bileşenlerinden olan bütünleşik, dikey ve yatay entegrasyonun tam ve eksiksiz olarak uygulanmasına ihtiyaç vardır. Bu sayede, farklı Tedarik Zinciri oyuncularının gerek kendi aralarında gerekse de devlet kurumları ile yaşanabilecek muhtemel sorunlara çözüm sunabilir.

Tedarik zincirindeki bir başka sorun sahası zayıf altyapıdan kaynaklı dağıtım ve taşıma kapasitesindeki daralmadır. Buna bağlı olarak da özellikle temel ihtiyaç maddelerinin

tedarikinde gecikme yaşanmaktadır. Endüstri 4.0 alt bileşenlerinden akıllı fabrikalarda olduğu gibi otonom robotların ve nesnelerin internetinin kullanılması üretim sürecini ve üretim sonrası dağıtımı daha verimli ve hızlı yerine getirilmesini sağlayacağından pandemi ile ortaya çıkan geçikmeler ve olası problemlerin çözülmesinde etkili bir rol oynar. Ayrıca, yapılacak simülasyon modellemeleri ile depolama alanların etkin kullanımına ve nakliye döngüsünün ayarlanmasına yönelik karar destek sistemlerine girdi sağlanabilir.

Tedarik zincirinde kullanılacak yapay zekâ uygulamaları ile bilinçli öğrenme süreçlerindeki makineler karmaşık görevleri hata oranlarını gelecek projeksiyonu ile ortadan kaldırarak yerine getirebilmektedirler. Ayrıca, yapay zekâ uygulamaları ile ihtiyaç duyulan kaynak tedarik sürecinde daha öngörülebilir ve arz ve talep dengesinde ortaya çıkabilecek olası problemleri ortadan kaldırabilir.

Pandemi sürecinde ortaya çıkan tüketici davranışlarındaki değişim ve kişileştirilmiş ürün taleplerini karşılayabilmek için tıbbi maskeler gibi ürünler 3 B yazıcılar ile hızlı şekilde ihtiyaçları kişiselleştirerek karşılanabilmektedir (Amin vd., 2020: 1275). Ayrıca günümüzde UPS, Amazon gibi teknoloji kullanan büyük firmalar pandemic koşullarında öncelikli hedefleri olan el değmeden teslimat uygulamasını yeni norm haline getirerek dağıtımda otonom karar sistemleri ile donatılan dronları kullanmaktadırlar.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

COVID-19 pandemisi, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hayatı ciddi derecede etkileyerek, uzun vadede kalıcı olma ihtimali yüksek değişimler yaratmaktadır. Salgın sürecinde gerek günlük faaliyetlerin devamlılığını sağlamak gerekse de yayılımının kontrol edilmesine yönelik alınan önlemler ve önlemlerin uygulamasında kullanılan yoğun teknolojik unsurlar ile tüm alanlar özellikle sağlık, eğitim ve tedarik zincirleri hızla değişmektedir.

Halihazırda geçiş aşamasında olunan Endüstri 4.0 teknolojileri birçok alanda ve küresel çapta yaşantımızı etkileyen Covid-19 pandemisi ile mücadele sürecinde yaygın olarak

kullanılmaktadır. Özellikle sağlık alanında tanı ve tedavi süreçlerinde, eğitim alanında uzaktan öğretim uygulamalarında, tedarik ve imalat süreçlerinde korona virüsün yarattığı sorunları en aza indirmek ve bu süreci olabildiğince az sorunla atlattık için çözüm önerileri sunmaktadır. Bunun yanısıra; Covid-19 pandemi sürecinde yoğun teknoloji kullanımı, Endüstri 4.0 ve teknolojilerinin kullanım alanlarının genişletilmesi konusunda hızlandırıcı bir etki yaratmıştır. Endüstri 4.0 teknolojilerinin pandemi sürecinde uygulanması ve sonrasında da kalıcı hale gelmesiyle, özellikle sağlık, eğitim ve tedarik zinciri ile ilgili olarak her aşamada dijital dönüşüm ve akıllı sistemlerin kullanılması, daha yenilikçi ve verimliliğin ön planda olduğu iş süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bununla birlikte, Endüstri 4.0 teknolojilerinden pandemi dönemi ve sonrasında istenilen seviyede yararlanılabilmesi için, kurumlarda hizmetiçi eğitimlerle teknoloji farkındalığının ve bilgi düzeylerinin artırılmasına, teknolojik unsurların geniş kitleler tarafından kullanımının sağlanması amacıyla altyapının iyileştirilmesi ve genişletilmesine, bireysel olarak teknolojiye ulaşımın sağlanması için gerekli teşviklerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Alan, H. (2020). "COVID-19 Pandemic and Digitalization of service organizations: a trademark approach", *Electronic Turkish Studies*, 15 (6).
- Amin, D., Nguyen, N., Roser, S. M., & Abramowicz, S. (2020). "3d printing of face shields during covid-19 pandemic: a technical note", *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 78(8): 1275-1278.
- Bulut, E. & Akçacı, T. (2017). "Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsamında türkiye analizi", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7): 55-77.
- Bozkurt, A. (2014). Hayat, 3 boyutlu yazıcıların yaratacağı sınırsız dünyayla değişiyor, 4: 66-72, (Erişim Tarihi: 15.02.2022), <http://www.bilisimdergisi.org/s164>.

- Bozkurt, A. & Sharma, R. C. (2020). “Emergency remote teaching in a time of global crisis due to coronavirus pandemic”, *Asian Journal of Distance Education*, 15(1): İ-Vi.
- Chui, M.; Loffler, M.; Roberts, R. (2010). “The internet of things”, *McKinsey Quarterly*, 2: 1-9.
- Corsi, A., de Souza, F. F., Pagani, R. N., & Kovaleski, J. L. (2021). “Big data analytics as a tool for fighting pandemics: a systematic review of literature”, *Journal Of Ambient Intelligence And Humanized Computing*, 12(10): 9163-9180.
- Darma, D. C., Ilmi, Z., Darma, S., & Syaharuddin, Y. (2020). “COVID-19 and its impact on education: challenges from industry 4.0”, *Aquademia*, 4(2).
- EBSO, (2015), “Sanayi 4.0”, Ege Bölgesi Sanayi Odası Araştırma Müdürlüğü.
- Erboz, G. (2017). “How to define industry 4.0: main pillars of industry 4.0”, *Managerial trends in the development of enterprises in globalization era*, 761-767.
- Ferreira, W., Armellini, F., & De Santa-Eulalia, L. A. (2020). “Simulation in industry 4.0: a state-of-the-art review”, *Computers & Industrial Engineering*, 106868: 1-17.
- Gubán, M., & Kovács, G. (2017). “Industry 4.0 conception”. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, 10(1): 111-114.
- Ghuloum, H. (2010). “3D hologram technology in learning environment”. *In Informing Science & IT Education Conference Informing Science Institute*, Santa Rosa, CA., 693-704.
- Hermann, M., Pentek, T. & Otto, B. (2016). “Design principles for industrie 4.0 scenarios”. *In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. 3928-3937. IEEE.
- İlhan, İ. & Karaköse, M. (2019). Requirement Analysis for Cybersecurity Solutions in Industry 4.0 Platforms. *International Artificial Intelligence and Data Processing Symposium (IDAP)*, September, 1-7.



- Kumar, M. S., Raut, R. D., Narwane, V. S., & Narkhede, B. E. (2020). “Applications of industry 4.0 to overcome the COVID-19 operational challenges”, *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(5): 1283-1289.
- Kumar, A., Sharma, K., Singh, H., Naugriya, S. G., Gill, S. S., & Buyya, R. (2021). “A drone-based networked system and methods for combating coronavirus disease (COVID-19) pandemic”. *Future Generation Computer Systems*, 115: 1-19.
- Lu, Y. (2017). “Industry 4.0: a survey on technologies”, *Applications And Open Research Issues. J. Ind. Inf. Integr.* 6: 1–10.
- McKinsey, 2015. Industry 4.0- How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector, 22–29.
- Motyl, B., Baronio, G., Uberti, S., Speranza, D. & Filippi, S. (2017). How will Change the Future Engineers’ Skills in the Industry 4.0 Framework? *A Questionnaire Survey. Procedia Manufacturing*, 11: 1501-1509.
- Nabiyev, V. V., & Zeka, Y. (2016). *İnsan-bilgisayar etkileşimi*, Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık: Ankara, 2-55.
- Qin, J., Liu, Y. & Grosvenor, R. (2016). A categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond, Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production, *Procedia CIRP*, 52, 173-178.
- Rentzos L., Papanastasiou S., Papakostas N. & Chryssolouris G. (2013). Augmented reality for human-based assembly: using product and process semantics, *IFAC Proceedings*, 46: 98-101.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. & Harnisch, M. (2015). “Industry 4.0: the future of productivity and growth in manufacturing industries”. *Boston Consulting Group*, 9(1): 54-89.

- Stock, T. ve Seliger, G. (2016). Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0, *Procedia CIRP*, 40: 536-541.
- Techakosit, S., & Wannapiroon, P. (2015). Connectivism Learning Environment in Augmented Reality science laboratory to enhance scientific literacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174: 2108-2115.
- Tüsiad (2016). Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0: gelişmekte olan ekonomi perspektifi, TÜSİAD-T/2016-03/576,1-64
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0–a glimpse. *Procedia manufacturing*, 20: 233-238.
- Vaidya S., Ambad P. & Bhosle S. (2018). Industry 4.0–a glimpse, *procedia manufacturing*, 20: 233-238.
- World Health Organization. (2020). Coronavirus Disease (COVID-19) Advice for the Public. (Erişim), 14 Şubat 2022, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>.
- Yiğitöl, B., & Sarı, T., (2020). Küresel salgınlar ile mücadelede endüstri 4.0 teknolojilerinin rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41): 53-73.
- Yuran, A. F., & Yavuz, İ. (2021). Endüstri 4.0 ve 3 boyutlu yazıcıların karşılaştırılması. *Mühendis ve Makina*, 62(704): 5,,80-606.



## ÇEVİK ÜRETİM YAKLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ – OTOMOTİV SEKTÖRÜ ANALİZİ\*

*Effects of Agile Manufacturing Approach On Business Performance – Analysis of Automotive Industry*

**Serhat AKPINARLI**

Doktora Öğrencisi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,  
İşletme Doktora Programı, [serhatakpinarli@hotmail.com](mailto:serhatakpinarli@hotmail.com) İstanbul / TÜRKİYE  
<https://orcid.org/0000-0001-9679-7410>

**Sinan APAK**

Doç. Dr., Maltepe Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi,  
Endüstri Mühendisliği Bölümü, [sinanapak@maltepe.edu.tr](mailto:sinanapak@maltepe.edu.tr) İstanbul / TÜRKİYE  
<https://orcid.org/0000-0002-3263-7167>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1079988>

Akpınarlı, S. & Apak, S. (2022). “Çevik üretim yaklaşımının işletme performansına etkileri – otomotiv sektörü analizi”, *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 262-292

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 28.02.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 26.04.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

\* Bu çalışma Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programında, Doç. Dr. Sinan APAK danışmanlığında, Serhat Akpınarlı tarafından hazırlanmakta olan, “Çevik Üretim Yaklaşımının İşletme Performansına Etkileri – Otomotiv Sektörü Analizi” başlıklı Doktora Tezinden türetilmiştir.

## ÖZ

Bu çalışmada çeviklik yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Çalışmanın örneklemini, otomotiv sektöründeki işletmelerden amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 364 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak maksadıyla kullanılan anket formunda demografik sorular, Çevik Üretim Yetenekleri Ölçeği ve İşletme Performansı Ölçeği bulunmaktadır. Verilerin analizinde SPSS v26 ve AMOS v20 yazılımları kullanılmıştır. Çalışma kapsamında geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çeviklik yetenekleri boyutlarının etkileri incelendiğinde ise işletme performansı üzerinde cevap verme, yetkinlik ve hızın olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu, esnekliğin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde çok büyük etkisinin olduğu ve hızın bu ilişkideki en önemli bileşen olduğu, ancak çevikliği oluşturan diğer faktörlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği ve işletmelerin çevik nitelik kazanarak bunu sürdürmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevik Üretim, İşletme Performansı, Otomotiv Sektörü.

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the effects of agility abilities on business performance. Relational screening model was adopted in the study. The sample of the study consists of 364 managers selected by purposive sampling method from enterprises in the automotive sector. The questionnaire form used to collect data in the research consists of demographic questions, Agile Manufacturing Capabilities Scale and Business Performance Scale. SPSS v26 and AMOS v20 software were used to analyze the data. Within the scope of the study, validity analysis,

reliability analysis, descriptive statistical analysis, correlation analysis and Structural Equation Modeling were performed. Analyzes showed that agility abilities had a positive effect on business performance. When the effects of agility abilities dimensions were examined, it was determined that responsiveness, competence and speed had positive and significant effects on business performance, while flexibility had no significant effect. As a result, it is evaluated that agility ability has a great effect on business performance and speed is the most important component in this relationship, but other factors that make up agility should not be ignored, and it is important for businesses to acquire and maintain agility.

**Keywords:** Agile Manufacturing, Business Performance, Automotive Industry.

## GİRİŞ

İşletme performansını etkileyen çok önemli bir unsur olarak çevik üretime artan bir ilgi gösterilmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde tepki verme baskısı, çevre koşullarının değişmesi, bunun yanında piyasa türbülansının, talep değişkenliğinin ve müşteri gereksinimlerinin artması, şirketlerin faaliyetlerini çeviklik gereksinimlerine karşılık gelecek şekilde düzenlemeye itmektedir (Leite ve Braz, 2016: 5). İş dünyasındaki bu büyük değişiklikler ise araştırmacıların çeviklik temelli rekabet avantajı konusuna daha fazla odaklanmalarına yol açmıştır (Li vd., 2008: 416).

Literatürde çoğunlukla çevik üretimin genel olarak işletme performansını iyileştirmesinin beklendiği görülmektedir (Dubey ve Gunasekaran, 2015: 2155). Ancak, çevik üretimin işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıdaki çalışmada çelişkili sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, çevik üretimin işletme performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini belirten çalışmaların (Inman vd., 2011: 351; Vazquez-Bustelo vd., 2007: 1320) aksine, Jacobs vd. (2011: 131) tarafından çevik üretimin işletme performansını üzerindeki etkisinin olumsuz ve anlamsız olduğu sonucuna ulaşıldığı bildirilmektedir. Bunun yanında

literatürde çevik üretimin kalite performansı (Sangari vd., 2015: 211; Leite ve Braz, 2016: 8) ve teslimat performansı (Hallgren ve Olhager, 2009: 989; Leite ve Braz, 2016: 8) gibi farklı performans boyutları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılan çalışmaların yer aldığı da görülmektedir. Ancak çeviklik yetenekleri boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Sonuç olarak, çevik üretimin işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlılığı ve yönüne ilişkin ilave çalışmalar yapılması gerektiği, bunun yanında literatürde çeviklik yetenekleri boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerine ilişkin önemli bir boşluk olduğu değerlendirilmektedir.

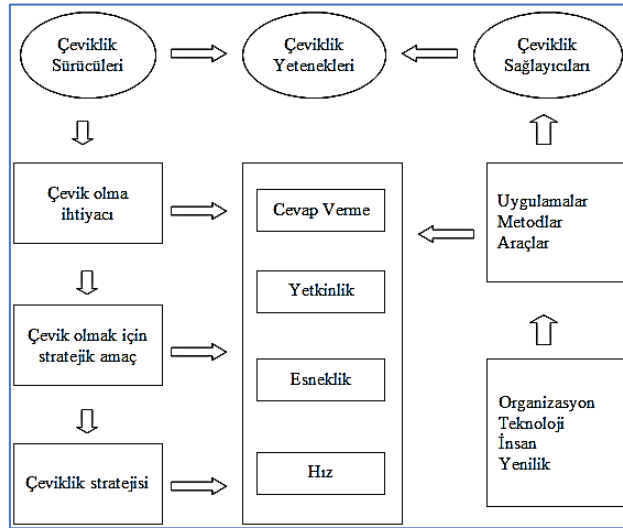
Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, otomotiv sektöründeki işletmelerin, rekabetçi konumlarını sürdürebilmeleri, belirsizliklerden fırsat yaratabilmeleri için temel oluşturan “Çevik Üretim” yaklaşımının, işletme performansına sağlayacağı etkilerin belirlenmesidir. Bu kapsamda cevap verme, yetkinlik, esneklik/uyarlanabilirlik ve çabukluk/hız olmak üzere dört çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

## ÇEVİK ÜRETİM

Sözlükte çeviklik kelimesi, “hızlı ve çevik hareket” veya “akıllı bir yaklaşımla hızlı düşünebilme” anlamına gelmektedir. Organizasyonel çevik kelimesinin kökü, iş ortamındaki değişikliklere tepki vermek ve bu değişiklikleri fırsat olarak kullanmak için ortaya konan çevik üretimdir (Sharifi ve Zhang, 1999: 9). Literatürde çevikliğin çeşitli tanımları önerilmiş olsa da, araştırmacılar arasında belirli bir tanım üzerinde fikir birliği yoktur (Li vd., 2008: 411). Çeviklik, bir işletmenin pazardaki ve müşterilerin taleplerindeki değişime hızla yanıt verme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Lin vd., 2006: 355). Christopher ve Towill (2000: 206) çevikliği “organizasyonel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçleri ve özellikle zihniyetleri kapsayan, işletme çapında bir yetenek” olarak tanımlamaktadır. Çevik bir strateji, firmanın

müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılama yeteneğini temsil etmektedir (Agarwal vd., 2007: 447). Sonuç olarak, çeviklik, tepki verme, esneklik ve piyasa değişimlerini anlama etrafında merkezileştirilmektedir (Christopher ve Towill, 2000: 206; Oloruntoba ve Kovács, 2015: 7).

İşletmelerin gerçekten çevik olmak için bir dizi ayırt edici çeviklik sağlayıcı faktöre sahip olması gerekmektedir (Lin vd., 2006: 355). Sharifi ve Zhang (2001: 775), çevik üretimin uygulanabilmesi için bir kavramsal model geliştirmişlerdir. Şekil 1’de görüldüğü üzere bu model çeviklik sürücülerini, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001: 775).



Şekil 1. Çeviklik Modeli

**Kaynak:** Sharifi ve Zhang, 2001: 775

Çeviklik sürücülerini; belirsizlikler, değişiklikler veya baskılar gibi firmaların sürekli rekabetçi kalabilme çabasında karşılaştığı sorunlardır (Sharifi ve Zhang, 2001: 774). Çeviklik sağlayıcıları ise çevik üretimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılan kritik teknolojilerdir (Gunasekaran, 1999: 88). Araştırmamızın bağımsız değişkenini oluşturan çeviklik yetenekleri ise, organizasyonun daha çevik olmak için gerekli olanı yapıp yapamayacağını ifade etmektedir (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 119).

Çevik kuruluşlar için, iş ortamlarındaki değişim, belirsizlik ve öngörülemezlikle başa çıkmak üzere bir dizi ayırt edici yetenek gerekmektedir (Lin vd., 2006: 356). Literatürün önemli bir çoğunluğu çeviklik yeteneklerini cevap verme, yetkinlik, esneklik/uyarlanabilirlik ve çabukluk/hız olmak üzere dört kategoride ele almaktadır. Cevap verme, değişiklikleri tanımlama ve bunlara tepkisel veya proaktif olarak hızlı yanıt verme ve bunlardan kurtulma yeteneğidir. Yetkinlik, işletmelerin amaç ve hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşma yeteneğidir. Esneklik, aynı tesislerle farklı süreçleri işleme ve farklı hedeflere ulaşma yeteneğidir. Hız ise, işletmenin operasyonlarını ve görevlerini mümkün olan en kısa sürede yerine getirmesidir (Yousuf vd., 1999: 35; Sharifi ve Zhang, 2001: 775; Giachetti vd., 2003: 53; Lin vd., 2006: 356; Zhang ve Sharifi, 2007: 354; Ren vd., 2009: 181; Eshlaghy vd., 2010: 1773; Žitkienė ve Deksnys, 2018: 120).

### İŞLETME PERFORMANSI

İşletme performansı, işletmenin amaçlarına ulaşma kabiliyetini ifade etmektedir (Abdalkrim, 2013: 136). Benzer şekilde Curristine (2005: 129) de bir işlemenin performansını, yürütülen faaliyetlerin hedeflere ulaşıldığındaki sonucu olarak tanımlamaktadır.

İşletme performansı kavramı, anlaşılmasını zorlaştıran çok yönlü bir yapıya sahiptir. Literatürde performans ölçümüne yönelik farklı yaklaşımların bulunmaktadır (Snow ve Hrebiniak, 1980: 319). Literatürde kullanılan performans ölçüm yaklaşımlarından birisinin de Üçlü Sorumluluk Raporlaması olduğu görülmektedir (Çalışkan, 2012: 53). Bu ölçümünün hızlanmasına yol açan en büyük katkılardan biri, John Elkington tarafından tanıtilen “Triple Bottom Line-Üçlü Alt Çizgi”dir (Milne ve Gray, 2013: 14). Triple Bottom Line teorisi, sürdürülebilir kalkınmaya uygun olarak finansal performansın yanı sıra çevresel ve sosyal performansların yönetilmesini ifade etmektedir (Ashrafi vd., 2018: 672). Finansal performans, geniş anlamda, bir şirketin ekonomik karlılık yaratma yeteneği anlamına gelmektedir (Mukhibad ve Khafid, 2018: 507). Çevresel performans, üretim tesislerinin hava emisyonlarını,

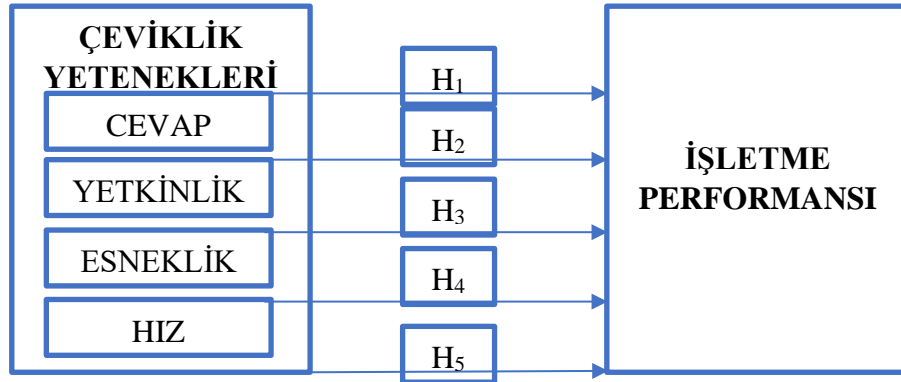


sıvı ve katı atıkları, tehlikeli ve toksik madde tüketimini azaltma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vachon ve Klassen, 2008: 301). Sosyal performans ise, şirketlerin sosyal hedefleri ve eylemlerinin beklenen sosyal değerlere uyumu olarak tanımlanmaktadır (Koplin vd., 2007: 1054).

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde (Karasar, 2016: 112) tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Çevik üretim yaklaşımının işletme performansına etkilerini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, verilen bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Yukarıdaki şekildeki araştırma modelinden anlaşılacağı üzere araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- H<sub>1</sub>: Çeviklik yeteneklerinden cevap verme, işletme performansını olumlu yönde etkiler.
- H<sub>2</sub>: Çeviklik yeteneklerinden yetkinlik işletme performansını olumlu yönde etkiler.
- H<sub>3</sub>: Çeviklik yeteneklerinden esneklik işletme performansını olumlu yönde etkiler.
- H<sub>4</sub>: Çeviklik yeteneklerinden hız işletme performansını olumlu yönde etkiler.
- H<sub>5</sub>: Çeviklik yetenekleri işletme performansını olumlu yönde etkiler.

## Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yönetici olarak çalışan bireyler oluşturmaktadır. Türkiye’de otomotiv sektöründe toplam 5243 kişi yönetici olarak çalışmaktadır (OSD, 2022). Bu evreni 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğü 358 olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın örneklemini belirtilen evren içerisinde amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen ve çalışmamıza gönüllü olarak dahil olan toplam 364 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların tanımlayıcı bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Değişken	Gruplar	N	%	Değişken	Gruplar	N	%
Yaş	26-35	109	29,9	Cinsiyet	Erkek	288	79,1
	36-45	137	37,6		Kadın	76	20,9
	46-55	78	21,4	Çalıştığımız Departman	Ar-Ge	32	8,8
	56 ve üzeri	40	11,0		Bilgi Teknolojileri	11	3,0
Eğitim Seviyesi	Lise	31	8,5		Finans / Muhasebe	15	4,1
	Lisans	257	70,6		İnsan Kaynakları	5	1,4
	Lisansüstü	76	20,9		Kalite Geliştirme	55	15,1
Ünvan	Alt Düzey Yönetici	88	24,2		Planlama ve Lojistik	16	4,4
	Orta Düzey Yönetici	177	48,6		Satınalma	43	11,8
	Üst Düzey Yönetici	99	27,2		Satış / Pazarlama	102	28,0
Faaliyet Alanı Sınırları	Ulusal	36	9,9		Satış Sonrası	20	5,5
	Ulusal ve Uluslararası	118	32,4		Üretim	40	11,0
	Uluslararası	210	57,7	Yönetim Kurulu	25	6,9	

## Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Çalışma ile ilgili olarak Maltepe Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 29.11.2021 tarih 2021/32-02 sayı ile gerekli Etik Kurul izni alınmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde Çevik Üretim Yetenekleri Ölçeği, üçüncü bölümünde ise İşletme Performansı Ölçeği bulunmaktadır. Söz konusu ölçekler beşli Likert tipinde hazırlanmıştır.

Bu çalışmada çeviklik yeteneklerini ölçmede kullanılan ölçekler, Sharifi ve Zhang (2001)'in çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeğin alt boyutları, cevap verme (9 soru), yetkinlik (11 soru), esneklik (4 soru), hız (4 soru) olarak toplam 28 soru ve 4 boyutta değerlendirilmiştir.

Çalışmada işletme performansını ölçmek maksadıyla, literatürde yaygın kullanılan (Ergün, 2003; Suttipun, 2012; Hoştut, 2014; Parlakkaya vd., 2016; Şendurur ve Karacaer, 2017; Gerekan ve Bulut, 2018) üçlü performans raporlamasından yararlanılarak hazırlanan üç soruluk finansal performans, dört soruluk çevresel performans ve dört soruluk sosyal performans boyutlarından oluşan toplam 11 soru içeren ölçek kullanılmıştır.

Hazırlanan anket formunun anlaşılabilirliğini incelemek ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılması amacıyla sınırlı sayıda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticileri ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Öncelikle alanında uzman üç İngilizce öğretmeni tarafından söz konusu ölçekler İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Ardından araştırmacının ve üç alan uzmanının gerçekleştirdiği toplantıda ölçeklerin nihai haline ulaşılmıştır. Son olarak ölçeklerin Türkçeden İngilizceye tekrar çevirisi yapılmış ve orijinal ölçek ile tekrar İngilizceye çevirilen ölçek karşılaştırılmış ve iki formun birebir uyum sağladığı görülmüştür. Müteakiben veri toplanmış ve geçerlilik ile güvenilirlik analizlerine geçilmiştir.

Pilot çalışmada, çeviklik yetenekleri ölçeğinin geçerliliğini test etmek maksadıyla ölçekte bulunan 28 madde ile gerçekleştirilen KFA sonucunda cevap verme boyutunun 3. ve 7. maddelerinin farklı faktöre yüklendiği; yetkinlik boyutunun 4. maddesinin binişik olduğu (birden fazla faktöre yüklendiği), 9. maddesinin ise faktör yükünün düşük olduğu görüldüğünden söz konusu dört madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 24 madde ile tekrar edilen KFA sonucunda, ölçek maddelerinin dört faktör altında toplandıkları ve tamamının faktör yükünün 0,5'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Dört faktörlü yapının toplam varyansın %77,05'ini açıkladığı görülmüştür. Müteakiben gerçekleştirilen DFA sonucunda ise ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği ( $\chi^2(246)=442,962$ ;  $\chi^2/df=1,80$ ; RMSEA=0,068; CFI=0,925

TLI=0,906) tespit edilmiştir. Diğer taraftan gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda çeviklik yetenekleri ölçeği güvenilirlik katsayısının cevap verme boyutu için  $\alpha=0,89$ , yetkinlik boyutu için  $\alpha=0,97$ , esneklik boyutu için  $\alpha=0,93$ , hız boyutu için  $\alpha=0,93$  olduğu tespit edilmiştir.

Pilot çalışmada, işletme performansı ölçeğinin geçerliliğini test etmek maksadıyla ölçekte bulunan 11 madde ile gerçekleştirilen KFA sonucunda sosyal performans boyutunun 4. maddesinin herhangi bir faktöre yüklenmediği görüldüğünden söz konusu madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 10 madde ile tekrar edilen KFA sonucunda, ölçek maddelerinin üç faktör altında toplandıkları ve tamamının faktör yükünün 0,5'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Üç faktörlü yapının toplam varyansın %82,92'sini açıkladığı görülmüştür. Müteakiben gerçekleştirilen DFA sonucunda ise ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği ( $\chi^2(22)=30,149$ ;  $\chi^2/df=1,370$ ; RMSEA=0,064; CFI=0,938 TLI=0,917) tespit edilmiştir. Diğer taraftan gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda işletme performansı ölçeği güvenilirlik katsayısının finansal performans boyutu için  $\alpha=0,88$ , çevresel performans boyutu için  $\alpha=0,90$ , sosyal performans boyutu için  $\alpha=0,93$  olduğu tespit edilmiştir.

### **Veri Toplama ve Analiz Yöntemi**

Katılımcılara pilot çalışma sonucunda nihai haline ulaşan anket formu sunulmuştur. Veri toplama sürecinde bütün katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş ve Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu kullanılarak izinleri alınmıştır. Katılımcıların ve çalıştıkları kurumların her türlü kişisel ve kurumsal bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Araştırmada faydalanılacak ölçeklerin kullanımı için ölçek sahipleri ile iletişim sağlanmış ve izinleri alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları online olarak hazırlanmış ve katılımcılarla paylaşılmıştır. Söz konusu anket 03 Ocak 2022-21 Şubat 2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS v26 ve AMOS v20 yazılımları kullanılmıştır. Çalışma

kapsamında geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çeviklik yetenekleri ölçeği ve işletme performansı ölçeğinin geçerlilik analizleri kapsamında yapı geçerliliği (keşfedici faktör analizi [KFA] ve doğrulayıcı faktör analizi [DFA]), yakınsak geçerliliği ve ayrışım geçerliliği incelenmiştir. Güvenilirlik analizleri kapsamında ise içsel güvenilirliği ve birleşik güvenilirliği incelenmiştir.

Öncelikle ölçeklere KFA uygulanmıştır. Verilerin KFA için uygun olduğunun ifade edilebilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması ve Barlett Küresellik testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 319). Müteakiben KFA ile belirlenen yapı DFA ile doğrulanmıştır. DFA sonrasında modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Ölçüm modelinin geçerliliğinin sağlanması için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. Uyum iyiliği için eşik değerler ( $\chi^2/df < 5$ ; RMSEA < 0.08; CFI > 0.90; TLI > 0.90) olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 328).

Ölçeklerin içsel güvenilirliklerinin tespit edilmesi maksadıyla Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri incelenmiştir. Bir ölçeğin içsel güvenilirliğinin kabul edilmesi için  $\alpha > 0,40$  olmasının beklendiği, 0,80'den büyük katsayının ise yüksek güvenilirlik olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Kalaycı, 2016: 405). Birleşik güvenilirlik için ise CR (Composite Reliability- Birleşik Güvenilirlik) değerleri hesaplanmıştır. CR katsayısının 0.7'den büyük değerler alması beklense de bu katsayısının 0.6-0.7 arasında değer almasının da kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyini gösterdiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46; Bagozzi ve Yi, 1988: 75; Kartal ve Bardakçı, 2018: 102).

Yakınsak (convergent) geçerliliği için AVE (Average Variance Extracted-Ortalama Açıklanan Varyans) değerleri incelenmiştir. Hesaplanan AVE değeri 0,50'den büyükse faktörün geçerliliği olduğunu, 0,50'den küçükse ölçüm hatasından kaynaklanan varyansın, faktör tarafından açıklanan varyanstan büyük olduğunu ve faktörün geçerliliği olmadığını gösterir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Bunun yanında, AVE değerinin 0,50'den küçük olması durumunda, AVE'nin tutucu bir ölçüm olması sebebiyle, CR'nin 0,6'dan yüksek olması koşuluyla ölçeğin yakınsak geçerliliğinin varlığının söylenebileceği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46; Malhotra, 2010: 734).

Ayrışım (discriminant) geçerliliği için ise AVE değerinin karekökü değerleri incelenmiştir. Ayrışım geçerliliği için aynı değişkenin farklı faktörlere yüklenmemesi ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyonlardan büyük olması istenmektedir (Malhotra, 2010: 734; Hair vd.,2014: 709).

### **Çeviklik Yetenekleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Çeviklik yetenekleri ölçeği KFA ve DFA sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

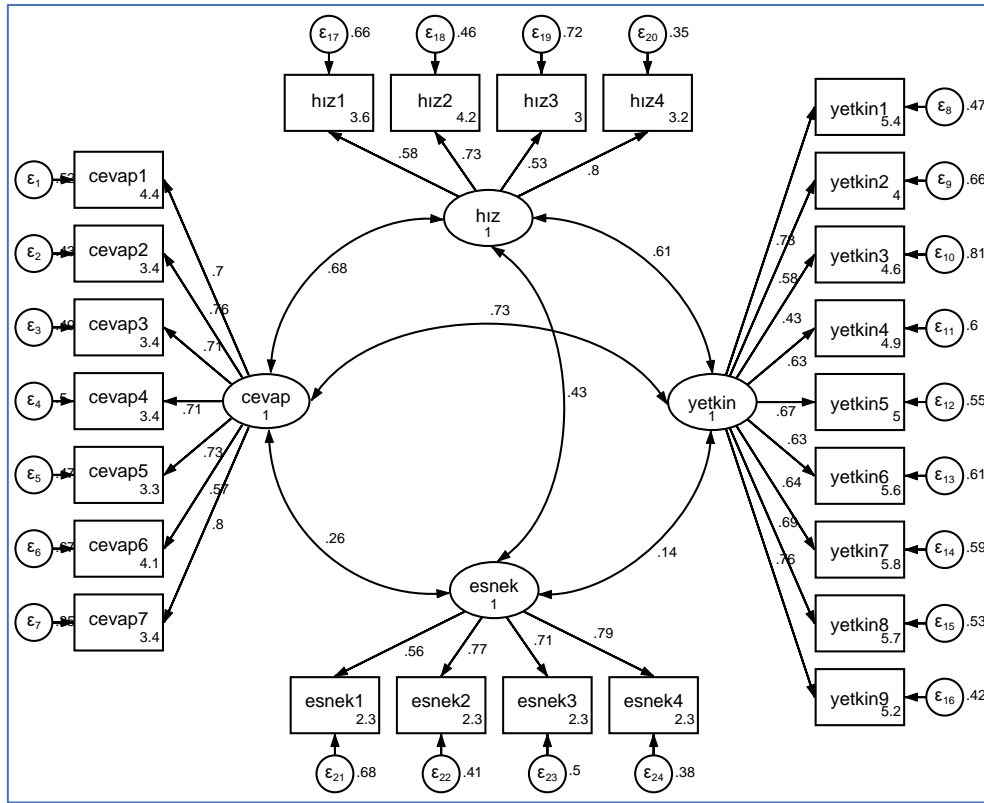
KMO testi sonucu (0,903) 0,5'ten büyük olduğundan örneklem büyüklüğünün KFA için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanında, Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğundan [ $\chi^2(276)=4183,196$ ;  $p<0,01$ ] maddeler arası korelasyon ilişkilerinin KFA için uygun olduğu kabul edilmiştir. KFA sonuçları incelendiğinde ölçek maddelerinin dört faktör altında toplandıkları ve tamamının faktör yükünün 0,5'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Dört faktörlü yapının toplam varyansın %57,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Müteakiben KFA ile belirlenen yapıyı doğrulamak amacıyla DFA gerçekleştirilmiş ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. DFA sonuçları incelendiğinde dört faktörlü yapıdaki ölçek maddelerin faktör yüklerinin tamamının 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2(245)=646,276$ ;  $\chi^2/df=2,63$ ; RMSEA=0,067; CFI=0,913 TLI=0,901) tüm uyum şartı kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Sonuç olarak çeviklik yetenekleri ölçeğinin 24 maddeli ve dört faktörlü yapısının örneklemden toplanan veri ile uyum sağladığı doğrulanmıştır. Çeviklik yetenekleri ölçeği ölçüm modeli Şekil 3’te sunulmuştur.

**Tablo 2.** Çeviklik Yetenekleri Ölçeği KFA ve DFA Sonuçları

Boyut	Madde	KFA			DFA
		Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Regresyon Ağırlığı
Cevap Verme	Cevap1	,617	8,149	33,956	,696
	Cevap2	,830			,756
	Cevap3	,811			,710
	Cevap4	,603			,706
	Cevap5	,601			,726
	Cevap6	,621			,573
	Cevap7	,810			,804
Yetkinlik	Yetkin1	,644	2,714	11,309	,727
	Yetkin2	,670			,585
	Yetkin3	,602			,534
	Yetkin4	,640			,631
	Yetkin5	,623			,668
	Yetkin6	,509			,627
	Yetkin7	,592			,637
	Yetkin8	,730			,687
	Yetkin9	,724			,762
Esneklik	Esnek1	,767	1,630	6,792	,562
	Esnek2	,822			,765
	Esnek3	,649			,709
	Esnek4	,822			,789
Hız	Hız1	,786	1,355	5,645	,584
	Hız2	,666			,734
	Hız3	,726			,529
	Hız4	,587			,804
Analiz Sonuçları	KMO=0,903 Barlett’s Test: $\chi^2(276)=4183,196$ ; $p<0,01$ Toplam Açıklanan Varyans= 57,702			Uyum İyiliği: $\chi^2(245)=646,276$ ; $\chi^2/df=2,63$ ; RMSEA=0,067; CFI=0,913 TLI=0,901	



**Şekil 3.** Çeviklik Yetenekleri Ölçeği Ölçüm Modeli

Bunun yanında çeviklik yetenekleri ölçeğinin içsel güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach Alpha, birleşik güvenilirliğini incelemek amacıyla CR değeri, yakınsak geçerliliğini incelemek amacıyla AVE ve ayrışım geçerliliğini incelemek amacıyla AVE değerinin karekökü ile faktörler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Çeviklik Yetenekleri Ölçeği Güvenilirlik, Yakınsak ve Ayrışım Geçerliliği

Faktör	α	CR	AVE	√AVE*	Korelasyon			
					Cevap	Yetkinlik	Esneklik	Hız
Cevap verme	,883	,878	,508	,712	1			
Yetkinlik	,859	,870	,478	,691	,635	1		
Esneklik	,796	,802	,507	,712	,182	,103	1	
Hız	,763	,762	,452	,672	,510	,447	,339	1

\* √AVE: AVE değerinin karekökü

Tablo 3'te sunulan C.Alpha (α) katsayıları 0,70'den büyük olduğundan içsel güvenilirliğin, CR değerleri 0,70'den büyük olduğundan birleşik güvenilirliğin sağlandığı belirlenmiştir.

Yakınsak geçerliliği kapsamında; Tablo 3'te sunulan AVE ve CR değerleri incelendiğinde cevap verme ve esneklik faktörünün AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olduğu, yetkinlik ve hız



faktörlerinin ise AVE değerlerinin 0,5'in çok az altında iken CR değerlerinin 0,6'dan önemli miktarda büyük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, AVE ve CR değerleri birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Ayrışım geçerliliği kapsamında, KFA ve DFA esnasında aynı değişkenin farklı faktörlere yüklenmediği görülmüştür. Ayrıca, Tablo 3'te sunulan  $\sqrt{AVE}$  değerlerinin faktörler arası korelasyonlardan büyük olduğu görüldüğünden ayrışım geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Neticeten, çeviklik yetenekleri ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir.

### İşletme Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

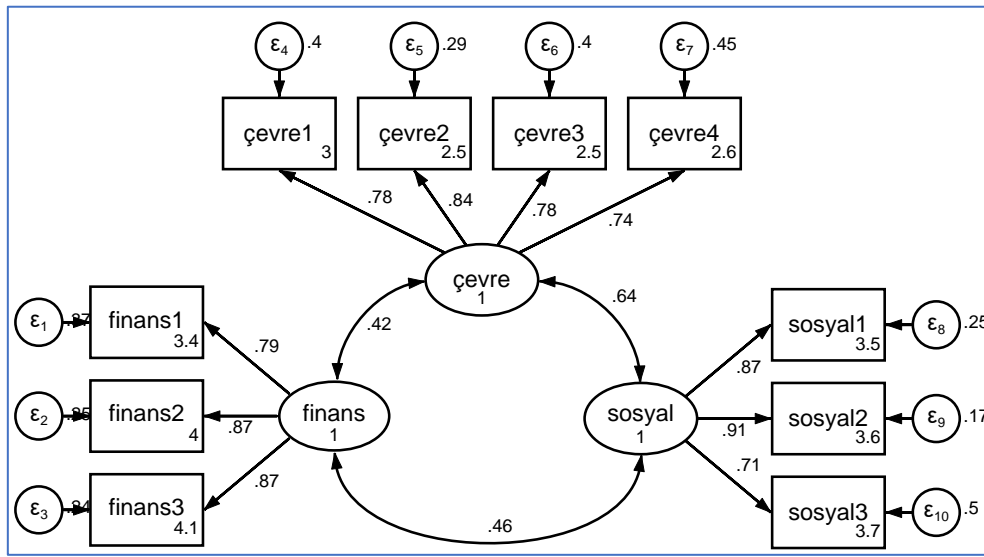
İşletme performans ölçeği KFA ve DFA sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** İşletme Performansı Ölçeği KFA ve DFA Sonuçları

Boyut	Madde	KFA			DFA
		Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Regresyon Ağırlığı
Finansal Perf.	finans1	,842	4,874	48,739	,793
	finans2	,886			,866
	finans3	,879			,870
Çevresel Perf.	çevre1	,781	1,660	16,597	,776
	çevre2	,833			,843
	çevre3	,808			,777
	çevre4	,777			,742
Sosyal Perf.	sosyal1	,830	1,116	11,158	,866
	sosyal2	,832			,908
	sosyal3	,819			,706
Analiz Sonuçları		KMO=0,859 Barlett's Test: $\chi^2(45)=2060,891$ ; $p<0,01$ Toplam Açıklanan Varyans=76,494			Uyum İyiliği: $\chi^2_{(32)}=43,975$ ; $\chi^2/df=1,374$ ; RMSEA=0,032; CFI=0,994 TLI=0,992

KMO testi sonucu (0,859) 0,5'ten büyük olduğundan örneklem büyüklüğünün KFA için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanında, Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğundan [ $\chi^2(45)=2060,891$ ;  $p<0,01$ ] maddeler arası korelasyon ilişkilerinin KFA için uygun olduğu kabul edilmiştir. KFA sonuçları incelendiğinde ölçek maddelerinin üç faktör altında toplandıkları ve tamamının faktör yükünün 0,5'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Üç faktörlü yapının toplam varyansın %76,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Müteakiben KFA ile belirlenen yapıyı doğrulamak maksadıyla DFA gerçekleştirilmiş ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir.

DFA sonuçları incelendiğinde üç faktörlü yapıdaki ölçek maddelerin faktör yüklerinin tamamının 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2_{(32)}=43,975$ ;  $\chi^2/df=1,374$ ; RMSEA=0,032; CFI=0,994 TLI=0,992) tüm uyum şartı kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Sonuç olarak işletme performansı ölçeğinin 10 maddeli ve üç faktörlü yapısının örneklemden toplanan veri ile uyum sağladığı doğrulanmıştır. İşletme performansı ölçeği ölçüm modeli Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. İşletme Performansı Ölçeği Ölçüm Modeli

Bunun yanında işletme performansı ölçeğinin içsel güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach Alpha, birleşik güvenilirliğini incelemek amacıyla CR değeri, yakınsak geçerliliğini incelemek amacıyla AVE ve ayrışım geçerliliğini incelemek amacıyla AVE değerinin karekökü ile faktörler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. İşletme Performansı Ölçeği Güvenilirlik, Yakınsak ve Ayrışım Geçerliliği

Faktör	$\alpha$	CR	AVE	$\sqrt{AVE}^*$	Korelasyon		
					Finans	Çevre	Sosyal
Finansal	,878	,881	,712	,844	1		
Çevresel	,864	,865	,617	,785	,378	1	
Sosyal	,865	,869	,691	,831	,411	,561	1

\*  $\sqrt{AVE}$ : AVE değerinin karekökü

Tablo 5 incenildiğinde; Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları 0,70'den büyük olduğunda içsel güvenilirliğin sağlandığı, CR değerleri 0,70'den büyük olduğundan birleşik güvenilirliğin

sağlandığı, AVE değerleri 0,5'ten büyük olduğundan yakınsak geçerliliğinin sağlandığı, KFA ve DFA esnasında aynı değişkenin farklı faktörlere yüklenmediğinden ve  $\sqrt{AVE}$  değerleri faktörler arası korelasyonlardan büyük olduğundan ayırışım geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Neticeten, işletme performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir.

### Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Katılımcılarının araştırma ölçeklerine verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Ölçek	Boyut	Ort.	ss	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Çeviklik Yetenekleri Ölçeği	Ölçek Geneli	3,73	0,55	2,00	5,00	-0,33	-0,12
	Cevap verme	3,78	0,81	1,00	5,00	-0,93	0,89
	Yetkinlik	3,96	0,54	2,56	5,00	-0,05	-0,38
	Esneklik	3,09	1,07	1,00	5,00	-0,09	-0,71
	Hız	3,91	0,86	1,00	5,00	-0,74	0,18
İşletme Performansı Ölçeği	Ölçek Geneli	3,65	0,79	1,10	5,00	-0,51	-0,04
	Finansal	4,08	0,96	1,00	5,00	-1,29	1,43
	Çevresel	3,23	1,03	1,00	5,00	-0,19	-0,61
	Sosyal	3,80	0,93	1,00	5,00	-0,67	0,14

Ölçekten elde edilebilecek puan aralıkları  $(n-1)/n$  formülüne göre kategorilere ayrılmıştır. Buna göre puan aralığı  $(5-1)/5=0,80$  olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak 1,00-1,80 arası “çok düşük”, 1,81-2,60 arası “düşük”, 2,61-3,40 arası “orta”, 3,41-4,20 arası “yüksek” ve 4,21-5,00 arası “çok yüksek” olarak derecelendirilmektedir. Buna göre, Tablo 6'da yer alan sonuçlar incelendiğinde katılımcıların işletmelerinin çeviklik yeteneği ( $\bar{x}=3,73$ ;  $ss=0,55$ ) ve performans ( $\bar{x}=3,65$ ;  $ss=0,79$ ) düzeylerinin “yüksek” seviyede olduğu belirlenmiştir. Çeviklik yetenekleri boyutları incelendiğinde en düşük seviyenin esneklik boyutunda olduğu ( $\bar{x}=3,09$ ;  $ss=1,07$ ), en yüksek seviyenin ise yetkinlik boyutunda olduğu ( $\bar{x}=3,96$ ;  $ss=0,54$ ) görülmektedir. İşletme performansı boyutları incelendiğinde ise en düşük seviyenin çevresel performans boyutunda

olduğu ( $\bar{x}=3,23$ ;  $ss=1,03$ ), en yüksek seviyenin ise finansal performans boyutunda olduğu ( $\bar{x}=4,08$ ;  $ss=0,96$ ) görülmektedir.

Ayrıca tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  aralığında olduğu görüldüğünden parametrik testler için normal dağılım şartının sağlandığı (Schutz ve Gessaroli, 1993: 918; Kline, 1998: 217; Tabachnick ve Fidell, 2019: 139; Kalaycı, 2016: 415) belirlenmiştir.

### Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken		(1)	(1.1)	(1.2)	(1.3)	(1.4)	(2)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
ÇYÖ	(1) Ölçek Geneli	1								
	(1.1) Cevap verme	,785**	1							
	(1.2) Yetkinlik	,710**	,635**	1						
	(1.3) Esneklik	,481**	,182**	,103*	1					
	(1.4) Hız	,734**	,510**	,447**	,339**	1				
İPÖ	(2) Ölçek Geneli	,794**	,436**	,366**	,256**	,481**	1			
	(2.1) Finansal	,750**	,580**	,505**	,178**	,563**	,713**	1		
	(2.2) Çevresel	,621**	,275**	,222**	,282**	,288**	,863**	,378**	1	
	(2.3) Sosyal	,541**	,221**	,180**	,120*	,346**	,802**	,411**	,561**	1

ÇYÖ=Çeviklik Yetenekleri Ölçeği; İPÖ=İşletme Performansı Ölçeği; \*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde çeviklik yetenekleri ile işletme performansı arasında güçlü seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=0,794$ ;  $p<0,01$ ) belirlenmiştir. Bunun yanında çeviklik yeteneklerinin cevap verme ( $r=0,436$ ;  $p<0,01$ ), yetkinlik ( $r=0,366$ ;  $p<0,01$ ), esneklik ( $r=0,256$ ;  $p<0,01$ ) ve hız ( $r=0,481$ ;  $p<0,01$ ) boyutları ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

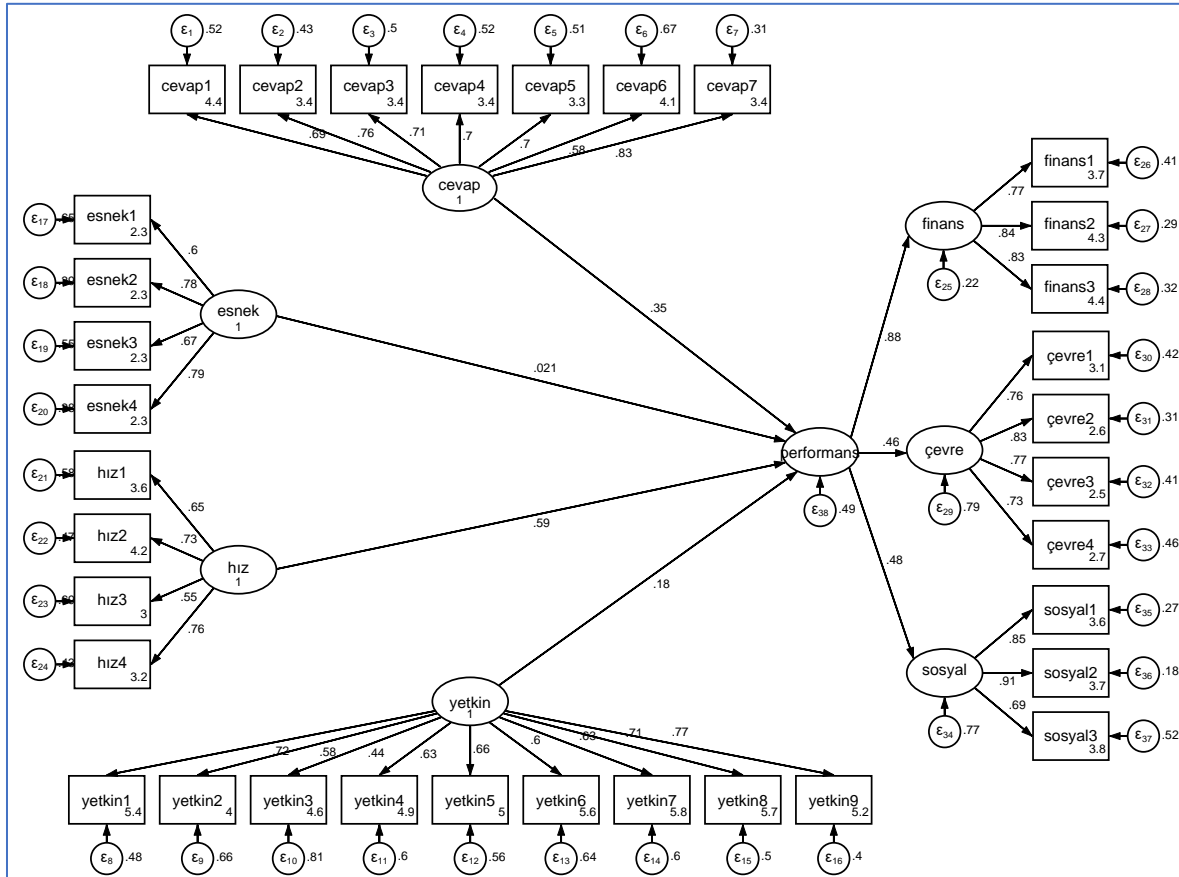
### Hipotez Testleri

Çalışmamızın, çeviklik yetenekleri boyutlarının işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkileri olduğu şeklindeki ilk dört hipotezi Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Yol analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Çeviklik Yetenekleri Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Hipotez	Yol	$\beta$	t	p
H <sub>1</sub>	Cevap Verme → İşletme Performansı	,351	4,47	,000
H <sub>2</sub>	Yetkinlik → İşletme Performansı	,180	2,35	,019
H <sub>3</sub>	Esneklik → İşletme Performansı	,020	0,32	,750
H <sub>4</sub>	Hız → İşletme Performansı	,593	8,72	,000
Uyum İyiliği: $\chi^2_{(519)}=1524,196$ ; $\chi^2/df=2,936$ ; RMSEA=0,063; CFI=0,943; TLI=0,931				

Tablo 8’de sunulan yol analizi sonuçları incelendiğinde cevap verme ( $\beta=0,351$ ;  $p<0,01$ ), yetkinlik ( $\beta=0,180$ ;  $p<0,05$ ) ve hızın ( $\beta=0,593$ ;  $p<0,01$ ) işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın esnekliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $\beta=0,020$ ;  $p>0,05$ ). Bunun yanında modelin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2(519)=1524,196$ ;  $\chi^2/df=2,936$ ; RMSEA=0,063; CFI=0,943; TLI=0,931) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Yapısal model Şekil 5’te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>3</sub> hipotezi ise reddedilmiştir.



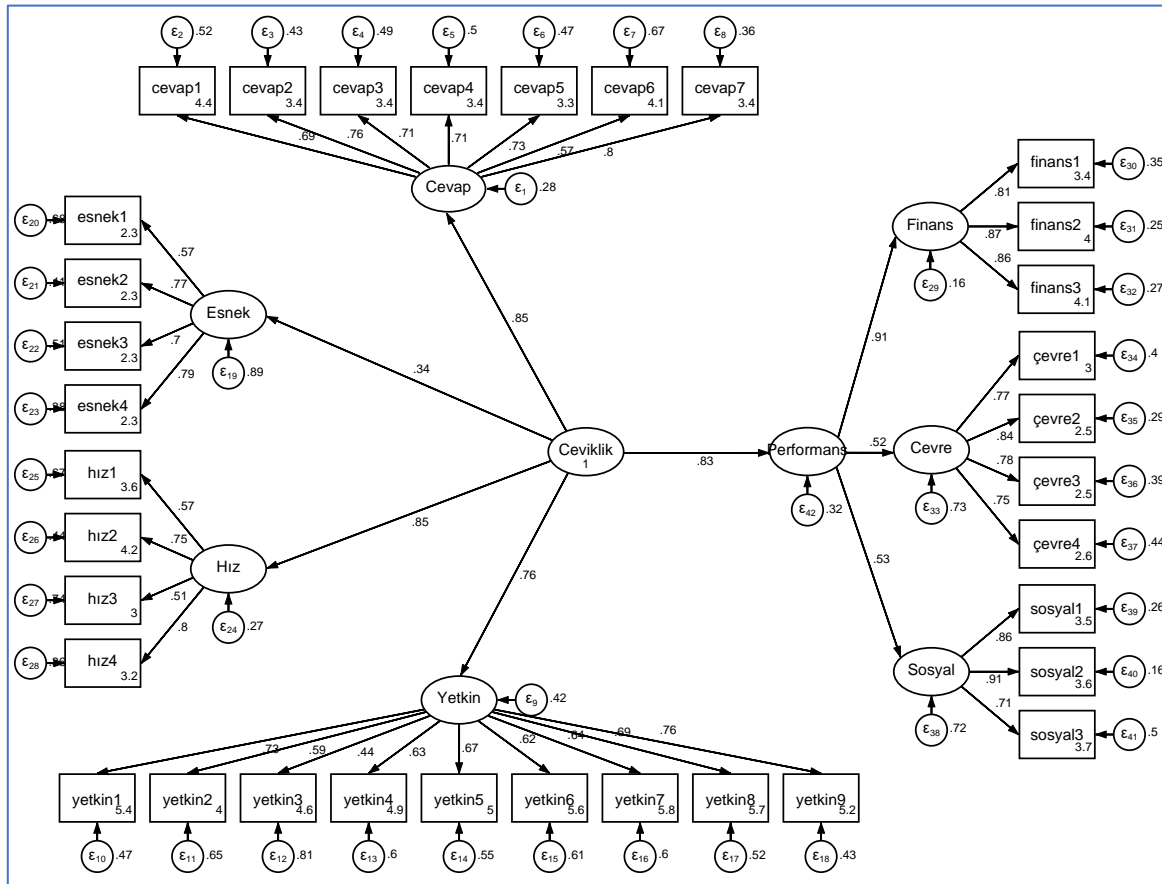
**Şekil 5.** Yapısal Model-1

Çalışmamızın, çeviklik yeteneklerinin bir bütün olarak işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi olduğu şeklindeki beşinci hipotezi Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Yol analizi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Çeviklik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Hipotez	Yol	$\beta$	t	p
H <sub>5</sub>	Çeviklik Yeteneği → İşletme Performansı	,827	23,16	,000
Uyum İyiliği: $\chi^2(518)=1177,345$ ; $\chi^2/df=2,272$ ; RMSEA=0,059; CFI=0,947; TLI=0,939				

Tablo 9’da sunulan yol analizi sonuçları incelendiğinde çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,827$ ;  $p<0,01$ ). Bunun yanında modelin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2(518)=1177,345$ ;  $\chi^2/df=2,272$ ; RMSEA=0,059; CFI=0,947; TLI=0,939) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Yapısal model Şekil 6’da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.



**Şekil 6.** Yapısal Model-2

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada çeviklik yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde çoğunlukla çevik üretimin genel olarak işletme performansını iyileştirmesinin beklendiği görülmektedir (Dubey ve Gunasekaran, 2015: 2155). Vazquez-Bustelo vd. (2007: 1313)'ne göre çevik üretim, işletmelere iç ve dış yeteneklerini kullanarak düşük maliyetli ürünler üretme yeteneği sunmakta ve böylece artan karlılık ve iş performansı sağlamaktadır. Ayrıca özellikle ürün tasarımı sırasında harici ortaklarla yakın işbirliği yoluyla maliyetleri düşürmekte, bu da ortaklar arasında maliyetlerin azaltılmasına yol açmaktadır (Vazquez-Bustelo vd., 2007: 1313). Narasimhan vd. (2006) ise, çevik üretimin, bir firmaya ürünlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasına odaklanarak çeşitli ürünler üretme yeteneği sağladığını belirtmekte ve çevik üretimin sadece süreçler ve makineler açısından değil, aynı zamanda işgücünde de esneklik sağlayarak işletme performansını artırdığını eklemektedir (Narasimhan vd., 2006: 443). Çevikliğin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisinin başka çalışmalarda da (Shahin ve Jaber, 2011: 216; Akman ve Keskin, 2012: 55; Abdallah vd., 2014: 14; Uğurlu vd., 2019: 96) vurgulandığı görülmektedir. Ancak, çevik üretimin işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıdaki çalışmada çelişkili sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Vazquez-Bustelo vd. (2007: 1320) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çevik üretimin üretim gücünü artırarak işletme performansını olumlu etkilediği bulgulanmıştır. Benzer şekilde, Inman vd. (2011: 351) tarafından yürütülen çalışmada da, çevik üretimin işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşıldığı bildirilmektedir. Literatürde çevik üretimin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılan başka çalışmalara (Hallgren ve Olhager, 2009: 989; Castro vd., 2012: 267; Sangari vd., 2015: 211; Leite ve Braz, 2016: 22; Leite, 2016: 561; Sanchez vd., 2019: 609; Kumar vd., 2019: 156;

Özgüner, 2021: 94) da rastlanılmaktadır. Öte yandan, Jacobs vd. (2011: 131) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise çevik üretimin işletme performansı üzerindeki etkisinin olumsuz ve anlamsız olduğu sonucuna ulaşıldığı bildirilmektedir. Bu çerçevede, çalışmamız neticesinde çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu şeklindeki bulgumuzun, literatürdeki çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik tartışmaya “olumlu” görüşteki çoğunluk lehine ampirik bir katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışmamız sonucunda çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisi çeviklik yeteneklerinin boyutları açısından da incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler sonucunda çeviklik yetenekleri boyutlarından cevap verme, yetkinlik ve hızın işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu; buna karşın, esnekliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde çevik üretim ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar (Vazquez-Bustelo vd., 2007: 1318; Inman vd., 2011: 349; Jacobs vd., 2011: 130; Sanchez vd., 2019: 607; Kumar vd., 2019: 164; Özgüner, 2021: 90) incelendiğinde çevik üretimin tek boyutlu olarak incelendiği, çevik üretim kapsamında olabilecek faktörlerin boyut bazında analizlere dahil edilmediği görülmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmada çeviklik yeteneklerinin boyutlar bazında işletme performansı üzerindeki etkilerine yönelik analizlerin daha spesifik ve derinlemesine bulgular olarak literatüre katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, çeviklik yeteneğinin hem toplam puan olarak hem de boyutlar (cevap verme, yetkinlik ve hız) bazında işletme performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde çeviklik yeteneğinin tek boyut olarak etkisinin çok yüksek seviyede ( $\beta=0,827$ ) olduğu belirlenmiştir.



Diğer taraftan işletme performansı üzerinde çeviklik yetenekleri boyutlarının etkileri incelendiğinde cevap vermenin etkisinin  $\beta=0,351$  olduğu, yetkinliğin etkisinin  $\beta=0,180$  olduğu ve son olarak hızın etkisinin ise  $\beta=0,593$  olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde çok büyük etkisinin olduğu ve hızın bu ilişkideki en önemli bileşen olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, Yousuf vd. (1999: 36), hızın ötesine geçtiği ve büyük yapısal ve altyapısal değişiklikler gerektirdiği için çevikliğin sadece bir şeyleri yapma hızına atfedilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Çevik üretimi yanıt hızı veya esnekliğe indirmek, çevikliği neyin oluşturduğuna dair dar bir anlayıştır. Çeviklik hız ve esnekliği bünyesinde barındırsa da bundan çok daha fazlasıdır. Çeviklik, gelişmiş ve iyi bilinen teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin sentezlenmiş bir kullanımudur (Yousuf vd., 1999: 36). Bu çerçevede, çeviklik yeteneğinin işletme performansı üzerinde çok büyük etkisinin olduğu ve hızın bu ilişkideki en önemli bileşen olduğu, bunun yanında çevikliği oluşturan diğer faktörlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilebilecektir.

Çalışmamızda çeviklik yetenekleri boyutlarından esnekliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çevik üretim ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar (Vazquez-Bustelo vd., 2007: 1318; Inman vd., 2011: 349; Jacobs vd., 2011: 130; Sanchez vd., 2019: 607; Kumar vd., 2019: 164; Özgüner, 2021: 90) incelendiğinde çevik üretimin tek boyutlu olarak incelendiği, çevik üretim kapsamında olabilecek faktörlerin boyut bazında analizlere dahil edilmediği görülmektedir. Bu nedenle bu sonucu literatürdeki benzer çalışmalarla kıyaslama imkânı olmamıştır. Ancak esnekliği çeviklik yeteneğinin bir boyutu olarak değil de ayrı bir bağımsız değişken olarak ele alan ve işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda (Barrett ve Weinstein, 1998; Ceylan, 2001) esnekliğin de işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Çalışmamızın esnekliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına yönelik bulgusunun, otomotiv sektöründe ve Covid-19

sürecinde yürütülen bu çalışmanın bağlamından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Farklı bir bağlamda yürütülecek çalışmada esnekliğin de işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışma sonuçlarımıza dayalı olarak uygulamaya yönelik bir takım öneriler geliştirilmiştir. Çalışmamızda, çeviklik yeteneklerinin işletme performansı üzerinde çok önemli etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, performansını artırmak isteyen işletmelerin önem vermeleri gereken hususlardan birisinin de çeviklik olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda çevik bir işletme niteliği kazanmanın ve bunu sürdürmenin özellikle yoğun değişimin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için hayati olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin pazardaki değişiklikleri tespit etme ve müşteri/pazar ihtiyaçlarını tam olarak anlamaya yönelik yapısal tedbirleri almaları, tespit edilen bu değişim ve ihtiyaçların üretime yansımaları için gerekli koordinasyon mekanizasının kurulması önerilmektedir. Bunun yanında, değişen pazar taleplerine hızlı ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetle yanıt verebilmek amacıyla esnek üretim süreçlerinin planlanması, yeni üretim teknolojilerine yatırım yapılarak üretimde yeni teknolojilerin kullanım oranının artırılması ve nitelikli çalışan istihdam etmeye önem verilmesi önerilmektedir. Son olarak esnekliğin artırılabilmesi amacıyla diğer işletmelerle ve tedarikçilerle işbirliği yapmak veya güçlü ilişkiler kurmak önerilebilecektir.

Çalışma kapsamında araştırmacılar için de bir takım öneriler geliştirilmiştir. Çalışmamızda çeviklik yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çeviklik yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisi çeviklik yetenekleri boyutları açısından da incelenmiştir. Farklı bir çalışmada çeviklik yeteneklerinin farklı işletme performansı boyutları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkide rol oynayabilecek farklı değişkenler olabileceği düşünülmektedir. Örneğin çevik üretim ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü incelenebilir. Başka bir örnek olarak çevik üretim ile işletme

performansı arasındaki ilişkide yenilikçi örgüt kültürünün veya çevik liderliğin düzenleyici etkisi incelenebilir. Bu gibi araştırma modelleriyle daha farklı veya daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirildiğinden, çeviklik-performans ilişkisinde rol oynayabilecek değişkenlerin araştırma modeline eklenmesiyle farklı bir çalışma yapılması önerilebilecektir.

Çalışmamızın esnekliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına yönelik bulgusunun, otomotiv sektöründe ve Covid-19 sürecinde yürütülen bu çalışmanın bağlamından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Farklı bir bağlamda yürütülecek çalışmada esnekliğin de işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılabileceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında literatürde çevik üretim ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklanan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenlerle benzer bir çalışmanın farklı bir örnekleme yürütülmesi önerilmektedir.

İşletmelerinin çeviklik seviyesinin faaliyet gösterilen sektör, işletmenin yaşı, sermayesi, işletmenin türü (kamu/özel), işletmenin büyüklüğü, örgütsel kültürü, ortaklık yapısı, tedarikçi sayısı ve tedarikçilerle ilişkileri vb. gibi birçok faktöre göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle farklı bir çalışmada işletmelerin çeviklik seviyesinin işletme özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi önerilebilecektir.

### KAYNAKÇA

- Abdalkrim, G. M. (2013). The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An empirical research. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-155.
- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y. & Aqqad, N. O. (2014). The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity. *International Business Research*, 7(3), 13-27.

- Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- Akman, G. & Keskin Aydın, G. (2012). İmalat firmalarında çevik üretimin algılanma seviyesinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 28, 53-66.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R. & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(8), 671–681.
- Bagozzi R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-79.
- Barrett, H. & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-70.
- Castro, H., Putnik, G. D. & Shah, V. (2012). A review of agile and lean manufacturing as issues in selected international and national research and development programs and roadmaps. *Learning Organization*, 19(3), 267-289.
- Ceylan, C. (2001). *Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi*, (Tez No. 104247) [Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi].
- Christopher, M. & Towill, D. R. (2000). Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(4), 206-213.
- Currstine, T. (2005). Government performance: Lessons and challenges. *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), 127-151.

- Çalışkan, A. (2012). Sürdürülebilirlik raporlaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 41-68.
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76(9-12), 2147-2157.
- Ergün, E. (2003). *İşletmelerdeki kültürel özelliklerin örgüt performansı üzerine etkisi ve bir uygulama* (Tez No. 137326) [Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü].
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A. & Razavian, M. M. (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765-1786.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerekan, B. & Bulut, E. (2018). Sürdürülebilir sosyal sorumlulukta üç boyutlu raporlama: Türkiye’de sürdürülebilirlik raporu yayınlayan bankalar üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(1), 80-88.
- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A. & Chen, C. S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *International Journal of Production Economics*, 86(1), 47-62.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson.

- Hallgren, M. & Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976-999.
- Hoştut, S. (2014). İtibarlı şirketlerin sosyal performans uygulamaları. *3. Uluslararası İtibar Yönetimi Konferansı*, İstanbul, 13-14.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W. & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343-355.
- Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S. K. & Calantone, R. (2011). Product and process modularity's effects on manufacturing agility and firm growth performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 123-137.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (7. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler* (32. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, M. & Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri*. Akademisyen Yayınevi.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Koplin, J., Seuring, S. & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry–The case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1053-1062.
- Kumar, R., Singh, K. & Jain, S.K. (2019). An evaluation of agile manufacturing initiatives in the Indian manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 156-187.

- Leite, M. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: Industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), 560-576.
- Leite, M. & Braz, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), 560-576.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J. & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: The work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), 408-435.
- Lin, C. T., Chiu, H. & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson.
- Milne, M. J. & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29.
- Mukhibad, H. & Khafid, M. (2018). Financial performance determinant of Islamic banking in Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 22(3), 506-517.
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- Oloruntoba, R. & Kovács, G. (2015). A commentary on agility in humanitarian aid supply chains. *Supply Chain Management*, 20(6), 708-716.
- OSD (2022). *Otomotiv sanayii genel ve istatistik bülteni*. Otomotiv Sanayii Derneği. <https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/04/19/KATALOG%202022.pdf>, Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- Özguner, M. (2021). Çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolü. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 82-100.

- Parlakkaya, R., Akmeşe, H. & Akmeşe, K. (2016). Türk bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması farkındalık düzeyi. *World of Accounting Science*, 18, 881-896.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y. & Burns, N. D. (2009). A decision-support framework for agile enterprise partnering. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1-2), 180-192.
- Sanchez, A. M., Perez-Perez, M. & Vicente-Oliva, S. (2019). Agile production, innovation and technological cooperation: Overlapping priorities of manufacturing firms. *Baltic Journal Management*, 14(4), 597-615.
- Sangari, M. S., Razmi, J. & Zolfaghari, S. (2015). Developing a practical evaluation framework for identifying critical factors to achieve supply chain agility. *Measurement*, 62(1), 205-214.
- Schutz, R. W. & Gessaroli, M. E. (1993). Use, misuse and abuse of psychometrics in sport psychology research. *Handbook of Research on Sport Psychology*, 901-917.
- Shahin, A. & Jaber, R. (2011). Designing an integrative model of lean production and analyzing its influence on the quality of auto parts based on Six Sigma approach with a case study in a manufacturing company. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(3), 215-240.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.



- Suttipun, M. (2012). Triple bottom line reporting in annual reports: A case study of companies listed on the stock exchange of Thailand (SET). *Asian Journal of Finance & Accounting*, 69-92.
- Şendurur, U. & Karacaer, S. (2017). Üçlü sorumluluk raporlaması: BIST 100 endeksi üzerinde bir araştırma. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(12), 897-930.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. & Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Vachon, S. & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L. & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332.
- Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—A taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.
- Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.



**R&S - RESEARCH STUDIES ANATOLIA  
JOURNAL**

<https://dergipark.org.tr/rs>

Vol:5 Issue:2; pp:293-311



**SEÇİLİ ARAP ÜLKELERİNDE ALGILANAN YOLSUZLUK**

*Perceived Corruption in Selected Arab Countries*

**Çiğdem ÇADIRCI**

Arş. Gör. Dr. Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,  
[cigdemcadirci@harran.edu.tr](mailto:cigdemcadirci@harran.edu.tr) Şanlıurfa / Türkiye,

<https://orcid.org/0000-0003-1602-3103>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1082924>

Çadırcı, Ç., (2022), “Seçili Arap ülkelerinde algılanan yolsuzluk”, *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 293-311

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 04.03.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 12.04.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

## ÖZ

Yolsuzluk kavramı kamu gücünün vermiş olduğu iradenin farklı amaçlar doğrultusunda kötü bir şekilde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Bu kavram günümüz dünyasında hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde başta ekonomik olmak üzere sosyal ve politik alanlar üzerinde önemli sorunları beraberinde getirmesi nedeniyle hem küresel bir sorun hem de araştırılan bir konu olarak gündemini korumaktadır. Boyutlarının ölçülmesinde Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından anketler yapılarak hazırlanan Yolsuzluk Algılama Endeksi en yaygın olarak kullanılan ölçüm yöntemi olarak kabul görmüştür. Çalışmada yolsuzluk kavramı, nedenleri ile meydana getirdiği sonuçları kavramsal açıdan ele alınarak, seçili Arap ülkelerinde (Suudi Arabistan, Katar, Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan) Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre değişimin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda seçili Arap ülkelerinin makro ekonomik performansları ile yolsuzluk arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yolsuzluk, Yolsuzluk Algılama Endeksi, Kamu Gücü, Arap Ülkeleri

## ABSTRACT

The concept of corruption is defined as the misuse of the will of the public power for different purposes. This concept maintains its agenda both as a global problem and as a research topic, as it covers important problems in both developed and developing countries, especially in economic, social and political fields. The Corruption Perception Index, which was prepared by conducting surveys by Transparency International, has been accepted as the most widely used measurement method in measuring its dimensions. In the study, the concept of corruption, its causes and its consequences are conceptually discussed, and it is aimed to reveal the change according to the Corruption Perception Index in selected Arab countries (Saudi Arabia, Qatar, Morocco, Iraq, Egypt, Sudan, Libya, Lebanon). As a result of the study, it is observed that the macroeconomic performances of selected Arab countries are related to corruption.

**Keywords:** Corruption, Corruption Perception Index, Public Power, Arab Countries

## GİRİŞ

Yolsuzluk, makro ekonomik yapıyı ve kaynak dağılımını bozan, gelir dağılımı ve kamu harcamaları üzerinde olumsuz etkileri olan bir olgu olarak günümüz dünyasında birçok ülkenin başını ağrıtan bir konu olarak öne çıkmaktadır. Her ne kadar ülkeler yolsuzluğu ortadan kaldırmak için büyük çabalar sarf etse de yolsuzluğun pratikte tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Bu nedenle ülkeler yolsuzluğu tamamen ortadan kaldıramasa da minimum seviyeye indirebilmek için önemli çabalar sarf etmektedirler (Gedikli, 2011: 169).

Yolsuzluk kavramı, İngilizcedeki “corruption” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta ve Türkiye’de kamu yönetim sisteminde sıklıkla kullanılan bozulma ve yozlaşmayı ifade etmektedir. Yolsuzluk kelimesinin sözlükte kurallara aykırı, uygunsuz, yöntemsiz, düzensiz, nizamsız gibi anlamlara geldiği görülmektedir. Yolsuzluk, sadece ekonomik bir terim olmayıp kimi yazarlara göre nesilden nesile aktarılan ahlaki bir bozukluk ve sosyal davranış olarak nitelendirilmektedir (Aydoğuş, Kutlu ve Yıldırım, 2005: 1-3).

Çalışmada neredeyse tüm dünya ülkelerinde farklı boyutlara sahip olsa da varlığını sürdüren yolsuzluk kavramı, bu kavramın nedenleri, ekonomik ve sosyal alanlar üzerinde meydana getirdiği etkileri kavramsal olarak ele alınmaktadır. Seçili Arap ülkelerinde (Suudi Arabistan, Katar, Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan) yolsuzluğun boyutlarının incelenmesi amacıyla Yolsuzluk Algılama Endeksi verileri ve bazı makroekonomik göstergeler incelenerek Arap ülkelerinde yolsuzluğun boyutları değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

## YOLSUZLUĞUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yolsuzluk kavramı için batı literatüründe yıkmak, kırmak, ihlal etmek gibi anlamlara gelen ve Latince corrumpere kelimesinden türemiş olan corruption kelimesi kullanılmaktadır. Dünya Bankası tarafından yolsuzluk kamu gücü ve kaynaklarının kişisel menfaat ve amaçlar uğruna kötü niyetle kullanılması şeklinde ifade edilmiştir. Dünya Bankası’nın yapmış olduğu bu tanım

literatürde genel kabul edilen tanım olmasına rağmen bu kavram hakkında farklı tanımlamalar da mevcuttur (Beşel ve Savaşan, 2014: 73). Tanzi (1998) yolsuzluk kavramını bir bireyin kendi ve ailesinin menfaatleri için çıkar ilişkilerine yakın olması şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre bu kavram sahip olunan yetkinin bireysel çıkarlar için kötü bir şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Bakırtaş, 2012: 87). Pellegrini ve Gerlagh (2007) ise yolsuzluk olgusunu görüldüğü dönemlerin farklılıklar gösterse de farklı derecelerde tüm toplumlar üzerinde etkisi oluşan bir unsur olarak nitelendirilmiştir.

Bu tanımlamaların pozitif ve normatif olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Pozitif tanımlamalara göre yolsuzluk kavramı kamu görevlilerinin kazanç sağlamak amacıyla kaynak tahsisi yapma aşamasında yasa ve kurallara uymaması olarak ifade edilirken, normatif tanımlamalarda yolsuzluk kavramı kamuya zarar veren eylemler olarak ifade edilmektedir (Khan, 1996: 864). Bu tanımlar doğrultusunda yolsuzluk kavramının temelinde kamuda görev ve yetki sahibi olan kişilerin görevlerini dürüst bir şekilde yapmadıkları ve farklı yollarla kendilerine fayda sağlama düşüncesi ile kamuya zarar verdiğinin yattığı görülmektedir.

Rüşvetin varlığının gelir düzeyi, hukuk sistemi ve yönetim biçimi fark etmeksizin hemen hemen tüm toplumlarda yaygınlaştığı dikkat çekmektedir (Pellegrini ve Gerlagh, 2007: 245). Bu yönüyle ülkelerde meydana gelen yolsuzluk ve bu yolsuzluğun boyutları göz ardı edilmemesi gereken ana konulardan birisi olarak kabul edilmektedir. Yolsuzluğun yapılmasında farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler rüşvet, irtikap, zimmet ve ihtilas, kayırmacılık (iltimas), kara para aklama ve rant kollama gibi sınıflandırılmaktadır. Bu yöntemlerin yanı sıra yasalar tarafından yapılan ayrımlara göre yolsuzluğun birçok çeşidi bulunmaktadır (Beşel ve Savaşan, 2014: 73). Bunlar; (Tanzi, 1998: 565).

□ Bürokrasi kaynaklı bürokratik yolsuzluk ve politik liderlikten kaynaklanan politik yolsuzluk,

□ Rüşvet verenin faydasını arttırması ile maliyetini düşürme,

- Rüşvet vererek yapılan yolsuzluk veya rüşvet almaya başlayarak yapılan yolsuzluk,
- Zorla rüşvete girişim veya iş birliği ile yapılan rüşvet,
- Merkezi veya yerel yolsuzluk,
- Yolsuzluğun keyfi olarak veya tahmin edilebilen şekilde yapılması,
- Para kullanılarak yapılan yolsuzluk veya para kullanılmadan yapılan yolsuzluk olarak sınıflandırılmaktadır.

Yolsuzluk kavramı genellikle rüşvet ile benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Aslında yolsuzluğun en yaygın türlerinden birisi rüşvettir. Rüşvet menfaat sağlama amacıyla kamu görevinin kötüye kullanımını ifade etmektedir. Ayrıca zimmet, kayırmacılık gibi kavramlar da yolsuzluk tanımının içerisinde yer almaktadır (Meriç, 2004: 73). Dünyada kayıtlı olan ilk rüşvet olayının M.Ö. 4000 yıllarında Sümer tabletlerinde anlatıldığı söylenmektedir (TBMM, 2006: 34; Bakırtaş, 2012: 87).

### **YOLSUZLUK: NEDENLERİ, SONUÇLARI VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ**

Geçmişten günümüze kadar geçen süreç içerisinde sürekli varlığını koruyan bu olgunun küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında gündemini koruduğu, olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması temeliyle araştırmacıların ilgi konusu haline geldiği görülmektedir. Bu nedenle ülkeler yolsuzluğun nedenleri, ekonomik ve sosyal etkilerini incelemekte ve boyutlarının ölçülmesinde farklı yöntemler uygulamaktadırlar.

#### **Yolsuzluğun Nedenleri**

Ülkelerde görülen yolsuzluğun nedenleri hakkında genel bir kanıya varmak mümkün değildir. Yolsuzluğun birçok nedeni bulunmaktadır. Yolsuzluğun temel nedenleri olarak enflasyon, işsizlik, gelir dağılımında eşitsizlik, ücret politikaları, kayıt dışı ekonomi gibi unsurlar belirtilebilir (Bakırtaş, 2012: 87-90). Ayrıca bu nedenlere ilaveten kamu otoritesinin sahip olduğu takdir yetkisi de yolsuzluğu meydana getiren temel unsurlardan birisini oluşturmaktadır (Benk ve Karakurt, 2010: 142). Tanzi (1998) yolsuzluğa yol açan faktörleri

doğrudan ve dolaylı faktörler olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada doğrudan faktörleri;

- Regülasyonlar,
- Vergileme,
- Kamu harcamaları ile ilgili alınan kararlar,
- Mal ve hizmetlerin piyasa fiyatlarının belirlenmesi,
- Siyasi partilerin finansmanının sağlanması gibi faktörler oluşturmaktadır.

Dolaylı faktörleri ise;

- Kamu bürokrasinin kalitesi,
- Kamu sektöründeki ücretlerin seviyesi,
- Ödül ve ceza sistemleri,
- Kurumsal kontroller,
- Yasal düzenlemeler,
- Süreçlerin şeffaflığı gibi faktörler oluşturmaktadır.

Aslında Bir yolsuzluğun meydana gelebilmesi için ortada bir rantın olması ve otorite sahibinin sınırlandırılmamış bir gücünün olması gerekmektedir. Ancak yolsuzluğun ortaya çıkabilmesi için kontrol mekanizmasının yeterince işlememesi de gerekmektedir (Aydoğuş vd., 2005: 4).

### **Yolsuzluğun Sonuçları**

Yolsuzluk olgusu varlığını korumaya devam ettiği sürece ekonomik ve sosyal alanlarda meydana getirdiği etkiler gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu olgunun süreklilik kazanması ile de bazı alanlar üzerindeki hakimiyet gücü ekonomik ve sosyal hayat üzerinde etkilerinin giderek artması ve bir kısır döngü içine girilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

### ***Yolsuzluğun Ekonomik Sonuçları***

Ülkelerde meydana gelen yolsuzluğun ekonomik olarak önemli sonuçları bulunmaktadır. Yolsuzluğun meydana gelme yoğunluğu, ilk olarak ülkelerin kamu mali dengesini bozarak ve başta kamu harcamaları olmak üzere gelir dağılımını, ekonomik istikrarı ve toplanan vergi gelirlerini olumsuz etkilemektedir (Bakırtaş, 2012: 96-97). Vergi sisteminin etkinliğini azaltan bu olgu vergiden kaçınma, vergi kaçakçılığı ve yasal olmayan bir vergi muafiyeti halini alarak vergi kaybı oluşturmaktadır. Bu durum kamu kesimi tarafından sunulan mal ve hizmetlerin aksamasına ve bu kamu hizmetlerinin eksik ve verimsiz olmasına neden olması ile kamu gelirlerinin gerçekleşme oranlarının beklenenden daha düşük oluşması ile sonuçlanmaktadır (Bağdigen ve Tuncer, 2004: 169). Aslında yolsuzluk olgusunun Devletlerin maliye politikalarını gerçekleştirebilmek için en önemli gelir kaynağı olan vergi gelirleri üzerinde yarattığı azaltıcı etkisi nedeniyle maliye politikaları için elzem olan temel kaynağın zarar görmesine neden olduğu söylenebilir (Bakırtaş, 2012: 96-97).

Yolsuzluk olgusunun ekonomi üzerindeki bir diğer etkisi ise toplumdaki güven duygusu üzerinde oluşturduğu olumsuz etkidir. Toplumda güven duygusunun zedelenmesinin ülke geneline yayılması kurum ve kuruluşların yapısının daha da bozulmasına yol açmaktadır. Buna bağlı olarak gelir dağılımının bozulmasının yanı sıra enflasyon, ekonomik istikrar, büyüme, milli gelir gibi ekonomik göstergelerde oluşan olumsuz seyir sonucu maliyetler daha da artmaktadır (Dökmen, 2012: 1). Yolsuzluğun bir diğer ekonomik etkisi ise kamu harcamalarını arttırmasıdır. Yolsuzluğun olduğu bir durumda maliyetler yüksek gerçekleşmekte ve devlet olması gerekenden daha fazla harcama yapmaktadır. Yolsuzluğun yatırımlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çünkü yolsuzluk yatırımları düşürmekte ve ekonominin geneli için yarattığı belirsizlik ve güvensizlik dolayısıyla yabancı yatırımların da ülkeye girişini yavaşlatıcı etkiler oluşturmaktadır (Aydoğuş vd., 2005: 5-6). Bu etki ile ekonomide sonuçların öngörülebilirliğinin azalması sonucunda yatırımcıların girişimlerinin risk düzeyini de arttırmaktadır. Yolsuzluğun ve rüşvetin yaygın olması yatırımların getirileri konusunda birinci



etkisi belirsizlikler nedeniyle yatırımcıların yatırımlardan vazgeçmesine neden olmaktadır. İkincisi etkisi ise, belirsizliklerin ve dolayısıyla risklerin daha da büyümesi ile sonuçlanmasıdır (Karagöz ve Karagöz, 2010: 7).

Ayrıca bu yolsuzluğun meydana getirdiği ekonomik etkilerinin yanı sıra bir diğer etkisi ise sunulan hizmetlerin miktarını ve kalitesini düşürmesi ile toplumun yeterince hizmet almasını önleyerek topluma ayrı bir sosyal maliyet oluşturmasıdır (Gedikli, 2011: 183). Bu sosyal etkilere ilaveten yolsuzluk kamuda görev yapan yetenekli çalışanların üretim faaliyetlerinin yerine rant elde etmeye yönelmesine neden olmaktadır. Böylece ekonomi verimli istihdam kaynaklarından mahrum kalmaktadır (Aydoğuş vd., 2005: 5-6).

Literatürde yolsuzluk ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar incelendiğinde temel bir kanı olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar yolsuzluk seviyesinin artmasının ekonomik büyümeyi arttıran etkisinin olduğunu yani pozitif etkisinin olduğunu savunurken, bazı araştırmacılar yolsuzluk düzeyinin artmasının ekonomik büyümeyi azaltan yani negatif etkisi olduğunu savunmaktadır. Mauro (1995) yılında 70 ülke için yolsuzluk ve ekonomik büyüme arasında ilişkinin tespiti için yaptığı çalışmada yolsuzluk oranlarının yükselmesinin yatırımlar üzerinde azaltan etkisi olduğu ve ekonomik büyümeyi olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yolsuzluk oranının artmasının ekonomik büyümeyi negatif etkilediği bulgusuna ulaşan başka çalışmalarda mevcuttur. Mo (2001), Uğur ve Dasgupta (2011), Kutlar ve Doğanoglu (2001), Sofuoğlu vd. (2017) gibi araştırmacılar yolsuzluk ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin negatif olduğu bulgusuna varmışlardır. Literatürde negatif ilişkinin varlığını tespit eden çalışmaların yanı sıra pozitif bir ilişki olduğunu kabul eden Nye (1967), Acemoğlu ve Thierry (1998), Ali vd. (2010), Powell vd. (2010) gibi birçok çalışma bulunmaktadır. Aslında yolsuzluk ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür incelendiğinde genellikle yolsuzluğun ekonomik büyüme üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna işaret etmektedir. Özellikle bürokratik gecikmeleri hızlandırma

etkisinin yolsuzluğun ekonomik büyüme üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Beşel ve Savaşan, 2014: 75). Bu bağlamda yolsuzluk kimi yazarlarca küçük kabahatler sınıfında ele alınmakta ve rüşvet benzeri yolsuzluk olaylarının işleri daha da hızlandırdığını ileri sürmektedir (Gedikli, 2011: 178). Bu konudaki bir diğer önemli bulgu ise gelişmekte olan ülkelerdeki iyi organize olmuş yolsuzluğun, özel sektörün etkinliğini artırabilmesidir. Çünkü organize bir yolsuzluk mekanizmasının olduğu durumlarda firmalar işlerinin hangi bedelle ne kadar sürede yapılacağını bilmekte ve ona göre hareket etmektedirler. Bu bakımdan organize yolsuzluklar bireysel yolsuzluklardan daha az zararlı bulunmaktadır (Meriç, 2004: 81).

Bu iki değişken arasında pozitif veya negatif ilişkinin varlığını kabul eden çalışmaların yanı sıra herhangi bir ilişki olmadığı kabul eden çalışmalar da bulunmaktadır. Karagöz ve Karagöz (2010), Beşel ve Savaşan (2014), Erdoğan (2020) yaptıkları çalışmalarında yolsuzluk ve ekonomik büyüme arasında nedensellik ilişkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

### ***Yolsuzluğun Sosyal Sonuçları***

Yolsuzluk olgusunun eğitim yetersizliği, yurttaşlık bilincinin yerleşik olmaması, sivil toplum örgütlerinin yetersiz ve etkisiz olması gibi sosyal nedenleri bulunmaktadır (TBMM, 2006: 71-72). Bu nedenlere dayanarak varlığını koruyan bu olgunun aslında ekonomik ve siyasi yapıyı bozan bir olgu olmasının yanı sıra toplumun yaşam kalitesini düşüren bir özelliği de bulunmaktadır. Bu özelliğinin temelinde toplumsal ihtiyaçların karşılanması için devlet tarafından toplanan kaynakların yolsuzluklarla başka yerlere aktarılması ile toplumun ihtiyaç duyduğu eğitim, sağlık gibi en temel hizmetleri almasını imkânsız hale getirebilen sosyal sonuçlar doğurabilmesi bulunmaktadır. Gelirleri düşen devletin, topluma temel eğitim hizmetlerini yeterince sunamaması da toplumun eğitimi zayıflamakta ve sonuç itibarıyla toplumun nitelikli bireyler kazanması imkânsızlaşmaktadır. Bunun yanı sıra devletin sunduğu temel sağlık hizmetlerinin yeterince sunulmaması da toplumun genel sağlık halinin bozulması ile sonuçlanabilmektedir. Sonuç olarak kamu kaynakları sıradan bireylerin değil, devletin

imkanlarını kendi lehine etkin bir şekilde kullanabilenlerin ulaşabildiği kaynaklar haline gelirken, toplumun devlete olan inancı ve güveni ortadan kalkabilir ve hesaplanması zor sosyal maliyetler de ortaya çıkabilmektedir (Gedikli, 2011: 184-185).

### **Yolsuzluk Ölçüm Yöntemleri: Yolsuzluk Algılama Endeksi (Corruption Perception Index-CPI)**

Günümüzde yolsuzluk kavramının farklı şekillerde tanımlanmasının yanı sıra bu kavramın ölçümünün çok zor olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra gelişmiş ülkeler de yolsuzluk kavramının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin taşıdığı zorluklar sebebiyle ölçümünü yapmak kolay olmamaktadır. Buna rağmen dünyada bazı kuruluşlar farklı yöntem ve metotlar kullanarak yolsuzluğun ölçümünü yapmaktadır.

Yolsuzluğun ölçümünü yapan endekslerin bazıları Yolsuzluk Algılama Endeksi, Uluslararası Şeffaflık Örgütü Rüşvet Verme Endeksi, Uluslararası Şeffaflık Örgütü Küresel Yolsuzluk Barometresi, Uluslararası Risk Danışmanlığı Yolsuzluk Endeksi, Global Rekabet Endeksi, Uluslararası İş Dünyası Şirketi Yolsuzluk Endeksi olarak belirtilebilir (Beşel ve Savaşan, 2014: 74).

Yolsuzluk ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından hazırlanan Yolsuzluk Algılama Endeksi'nin (Corruption Perception Index-CPI) sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu endekste yıllık veriler kullanılarak, ülkeler de yolsuzluğun ölçüm birimi olarak 0 ile 100 arasında bir değerlendirme yapılarak hazırlanmıştır. Endekste 0 değerine daha yakın oranlarda ölçüme sahip olan ülkeler de yolsuzluğun daha yüksek, 100 değerine daha yakın olan ülkeler de ise yolsuzluğun daha az gerçekleştiği ifade edilmektedir (<https://www.transparency.org/en/>).

Tablo 1'de dünya ülkelerinde Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre yolsuzluğun en az ve en çok görüldüğü 10 ülkenin endeks verileri ve ülke sıralaması verilmiştir. Yolsuzluk Algılama Endeksi tarafından 2021 yılında 180 ülkenin yolsuzluk endeks değerlendirilmesi

hesaplanmıştır. Tablo incelendiğinde yoksulluğun az olduğu, demokrasinin gelişmiş olduğu ülkelerde yolsuzluk oranının düşük olduğu görülmektedir. Yolsuzluk sıralamasında geride kalan ülkelerde ise durumun tam tersi olduğu dikkat çekmektedir. Bu ülkelerin temel özellikleri değerlendirildiğinde demokrasinin gelişmemiş olması, bireysel hak ve özgürlükler alanında geri kalmış olması, yoksulluğun yüksek olması gibi sorunların yolsuzluk oranının yüksek olmasının nedeni olabileceği kanısına varılabilir.

**Tablo 1.** Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne Göre Yolsuzluğun En Az ve En Çok Görüldüğü 10 Ülke (2021)

Ülkeler/ Yolsuzluğun En Az Görüldüğü Ülkeler	Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI)	Ülke Sıralaması
Danimarka	88	1
Finlandiya	88	1
Yeni Zelanda	88	1
Norveç	85	4
Singapur	85	4
İsveç	85	4
İsviçre	84	7
Hollanda	82	8
Lüksemburg	81	9
Almanya	80	10
<b>Yolsuzluğun En Çok Görüldüğü Ülkeler</b>		
Güney Sudan	11	180
Suriye	13	178
Somali	13	178
Venezuela	14	177
Yemen	16	174
Kuzey Kore	16	174
Afganistan	16	174
Libya	17	172
Ekvator Ginesi	17	172
Türkmenistan	19	169

**Kaynak:** Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI), <https://www.transparency.org/en/>

Tablo 2’de Yolsuzluk Algılama Endeksi’ne göre Türkiye’nin 2012-2021 dönemine ait endeks değerleri ve ülke sıralaması verilmiştir. 100 puanına yakın olan ülkelerin yolsuzlukla mücadele konusunda başarılı kabul edilen endekse göre Türkiye’de son 10 yıllık süreçte ortalama olarak endeks değeri 42,5 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 1.** Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne Göre Türkiye (2012- 2021)

Yıllar	Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI)	Ülke Sıralaması
2012	49	54
2013	50	53
2014	45	64
2015	42	66
2016	41	75
2017	40	81
2018	41	78
2019	39	91
2020	40	86
2021	38	96

**Kaynak:** Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI), <https://www.transparency.org/en/>

Tablo 2’de 2012 yılından 2021 yılına kadar geçen dönem incelendiğinde ise Türkiye’nin Yolsuzluk Algılama Endeksi dünya sıralamasında 2012 yılında 54. sırada yer aldığı, 2021 yılında ise 96. sıraya gerilediği görülmektedir. Türkiye’nin makro ekonomik performansı ilgili yıllar için göz önüne alındığında bu sıralamanın gerilemesi dikkat edilmesi gereken bir husus olarak kabul edilmelidir. Bu süreçte Türkiye’de mali saydamlık, hesap verilebilirlik gibi kamu mali yönetim sisteminde birtakım düzenlemeler ve reformlar hayata geçirilse de atılan bu adımlara istikrarlı bir şekilde devam edilmesi ve yeni düzenlemelerin yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## SEÇİLİ ARAP ÜLKELERİNİN YOLSUZLUK ALGILAMA ENDEKSİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yolsuzluk birçok unsurla etkileşim halinde olması nedeniyle tek olarak değerlendirilmesi mümkün olmayan bir olgudur. Bu olgu sosyal, kültürel, ekonomik yapının beraber değerlendirilmesini gerektiren önemli sonuçlar yaratabilen, bireylerin refah seviyeleri üzerinde etkisi hızlıca görülebilen, gelir dağılımında adaletin üzerinde etkisi olabilen etkiler ve sonuçlar doğurabilmektedir.

Tablo 3’te bazı Arap ülkelerinin (Suudi Arabistan, Katar, Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan) Yolsuzluk Algılama Endeksi’ne göre ülke sıralaması verilmiştir. Yıllık olarak hazırlanan bu endekste 2021 yılında 180 ülke hesaplamaya dahil edilmiştir. Katar ve Suudi Arabistan dışında diğer ülkelerin sıralamada 180 ülkenin çok gerisinde kaldığı dikkat çekmektedir. 2021 yılında Libya’nın 172., Lübnan’ın 154., Sudan’ın 164., Mısır’ın 117., Irak’ın 157., Sudan’ın 164. ve Fas’ın 87. sırada olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Yolsuzluk Algılama Endeksi’ne Göre Seçili Arap Ülkelerinin Sıralaması (2013-2021)

Yıllar/Ülkeler	Suudi Arabistan	Katar	Fas	Irak	Mısır	Sudan	Libya	Lübnan
2013	63	28	91	171	114	174	172	127
2014	55	27	80	170	94	173	166	136
2015	48	22	88	161	88	165	161	123
2016	62	31	90	166	108	170	170	136
2017	57	29	81	169	117	175	171	136
2018	58	33	73	168	105	172	170	138
2019	52	30	80	162	106	173	168	137
2020	52	30	86	160	117	174	173	149
2021	52	31	87	157	117	164	172	154

**Kaynak:** Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI), <https://www.transparency.org/en/>

Tablo 4’te bazı Arap ülkelerinin (Suudi Arabistan, Katar, Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan) Yolsuzluk Algılama Endeksi’ne göre endeks değerleri verilmiştir. Tablo 3’te ülke sıralamalarında olduğu gibi Tablo 4’te endeks değerlerin de Suudi Arabistan ve Katar dışında diğer ülkelerin endeks değerlerinin düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne Göre Seçili Arap Ülkelerinin Endeks Değerleri (2013-2021)

Yıllar/Ülkeler	Suudi Arabistan	Katar	Fas	Irak	Mısır	Sudan	Libya	Lübnan
2013	46	68	37	16	32	11	15	28
2014	49	69	39	16	37	11	18	27
2015	52	71	36	17	36	12	16	28
2016	46	61	37	17	34	14	14	28
2017	49	63	40	18	32	16	17	28
2018	49	62	43	18	35	16	17	28
2019	53	62	41	20	35	16	18	28
2020	53	63	40	21	33	16	17	25
2021	53	63	39	23	33	20	17	24

**Kaynak:** Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI), <https://www.transparency.org/en/>

Tablo 5'te Arap ülkelerin bazı makro ekonomik verileri verilmiştir. Bu ülkelerin makro ekonomik verileri incelendiğinde enflasyon oranları, işsizlik oranları, büyüme oranlarının gelişmiş ülkelerin çok gerisinde kaldığı ve makro ekonomik durumlarının olumsuz bir görünüm sergilediği dikkat çekmektedir. Ancak seçili Arap ülkeleri arasında Katar'ın diğer ülkelere göre daha iyi performans sergilediği söylenebilir. Aslında Arap ülkeleri değerlendirilirken enflasyon ve büyüme oranlarının yanı sıra birçok unsurun da ülke ekonomisi üzerinde etkilerde bulunduğu göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu ülkelerde yaşanan sosyal karmaşa, yolsuzluk, hak ve hürriyetlerde yoksunluk gibi olgularında ekonomik aktörler arasında etkileşim içerisinde olduğu kabul edilmelidir. Bu ülkeler arasında Katar'ın durumu diğer ülkelerden farklı bir görünüm arz etmektedir. Dünya doğalgaz rezervlerinin büyük bir kısmına sahip olan Katar'da ekonomik performans ile Yolsuzluk Algılama Endeksi verileri kıyaslandığında bu iki değer arasında ilişki olduğu görülmektedir. Katar'ın 2021 yılında 63 endeks değere sahip olması ve 31. sırada yer alması bu durumu desteklemektedir. Ekonomik performans ve yolsuzluk oranları arasında ilişkinin varlığını destekleyen bir diğer ülkede Suudi Arabistan olmuştur. Suudi Arabistan'da Katar'dan sonra ikinci sırada gelmektedir. Suudi Arabistan'da 2021 yılında 53 endeks değeri ile 52. sırada yer almaktadır. Endekste 180 ülkenin

değerlendirildiği düşünülürse Katar ve Suudi Arabistan'ın başarılı bir görünüm sergilediği kabul edilmelidir.

**Tablo 5.** Seçili Arap Ülkelerinde Temel Ekonomik Göstergeler (2020)

Veriler/Ülkeler	Suudi Arabistan	Katar	Fas	Irak	Mısır	Sudan	Libya	Lübnan
<b>GSYİH (Milyon ABD\$)</b>	700.121	144.411	114.73	166.76	365.25	26.156	25.42	31.74
<b>Nüfus (Milyon)</b>	34.81	2.88	36.91	40.22	102.33	43.85	6.87	6.83
<b>Büyüme (%)</b>	-4,1	3,6	-6,3	-15,7	3,6	-3,6	-31,3	-21,5
<b>Enflasyon Oranı (%)</b>	-7,9	15,1	0,9	-15,2	6,2	115,3	-29	84,6
<b>İşsizlik Oranı (%)</b>	7,4	0,2	11,5	14,1	9,2	19,6	20,1	13,3
<b>Yaşam Süresi</b>	75	80	76	70	71	65	72	78

**Kaynak:** Dünya Bankası, <https://data.worldbank.org/country>

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Yolsuzluk ülkelerde görülme derecesi farklılıklar gösteren bir olgudur. Günümüzde gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla görülen bu olgunun gelişmiş ülkelerde de görülmesi ve yaygınlaşmaya başlaması dikkat çeken bir konu olması ile sonuçlanmıştır.

Çalışmada Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından hazırlanan 180 ülkenin değerlendirildiği Yolsuzluk Algılama Endeksi verilerine göre Danimarka, Finlandiya, Yeni Zelanda, Norveç, İsveç, Singapur, İsviçre, Hollanda, Lüksemburg, Almanya'nın yolsuzluk sıralamasında en üst sıralarda yer aldığı ve dünyada yolsuzluğun en az gerçekleşen ülkeler olduğu görülmektedir. Bu ülkelerin temel özellikleri incelendiğinde yoksulluğun az olduğu, refah seviyelerinin yüksek olduğu, demokrasinin gelişmiş olması özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Güney Sudan, Suriye, Kuzey Kore, Somali, Venezüella, Yemen, Afganistan, Libya, Ekvator Ginesi ve Türkmenistan'ın yolsuzluk endeksinde en sonda yer alan yani yolsuzluk oranlarının en yüksek 10 ülke olduğu dikkat çekmektedir. Bu ülkelerde kamu sisteminin kapalılığı, hesap verilebilirlik ve şeffaflık unsurlarının eksikliği yolsuzluğun artmasında önemli nedenler arasında görülebilir. Türkiye'nin yolsuzluk verisi incelendiğinde ise 2012 yılından günümüze



kadar gelen süreç içerisinde yolsuzluk endeksi sıralamasında 2012 yılında dünya ülkeleri sıralamasında 54. sırada bulunurken, 2021 yılında 96. sıralamaya gerilemesi dikkat çekmektedir. G 20 Ülkeleri arasında bulunan Türkiye'nin yolsuzlukla mücadele konusunda istikrarlı olması gerekliliği, hayata geçirdiği ulusal mevzuat ve eylem planlarının gözden geçirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması önem arz etmektedir.

Çalışmada Arap ülkelerinde (Suudi Arabistan, Katar, Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan) Suudi Arabistan ve Katar dışında makro ekonomik performansın ve yolsuzluk verilerinin iyi bir görünüm sergilemediği ön plana çıkmaktadır. Bu ülkelerde -Suudi Arabistan ve Katar hariç enflasyon sorununun varlığı, düşük büyüme ve yüksek işsizlik oranları ekonominin temel sorunları olarak öne çıksa da yolsuzluk boyutların da görülen yükseklik önemli bir sorun olarak görülmelidir. Ayrıca çalışmada makro ekonomik performans ile yolsuzluk verilerinin seyrinin eşanlı olarak hareket ettiği görülmektedir. Ekonomik performans bakımından başarı sergileyen Katar'ın yolsuzluk sıralaması ve endeks değerleri bakımından iyi bir performans sergilemesi bu durumu desteklemektedir. Bu durum Suudi Arabistan içinde geçerlidir. Diğer Arap ülkelerinde görülen düşük büyüme oranları, yüksek enflasyon, yüksek işsizlik oranları ile yüksek yolsuzluk oranları bu unsurların birbirleriyle ilişki içerisinde olduğunu ispatlamaktadır. Bu yönüyle bu olgunun ekonomik ve sosyal alanlar üzerindeki etkilerinin önem taşıdığı ve ilişki içerisinde olduğu kabul edilmelidir. Seçili Arap ülkelerinde - özellikle Fas, Irak, Mısır, Sudan, Libya, Lübnan'da olgunun sosyal ve ekonomik yansımaları ele alınarak, gerekli önlemlerin alınması elzemdir.

## KAYNAKÇA

Acemoğlu, D., & Thierry, V. (1998). Mülkiyet hakları, yolsuzluk ve yeteneklerin tahsisi: genel denge yaklaşımı. *Ekonomi Dergisi*, 108(450), 1381-1403.

- Ali, N., Grant, C., & Dominic, G. (2010). The Coexistence of corruption and economic growth in East Asia: Miracle or alarm?. *Murdoch Business School*.
- Aydoğuş, İ., Kutlu, E., & Yıldırım, S. (2005). Yolsuzluk ve doğrudan yatırımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-21.
- Bağdigen, M., & Tuncer, M. (2004). Yolsuzluğun kamu gelirleri üzerine etkisi: Belediye gelirleri üzerine ampirik bir çalışma. *Vergi Dünyası*, (272), 168-174.
- Bakırtaş, D. (2012). Yolsuzluğun vergi gelirleri üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(2), 87-98.
- Benk, S., & Karakurt, B. (2010). Gelir idareleri ve yolsuzluk: motivasyonlar, fırsatlar ve mücadele yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 133-148.
- Beşel, F., & Savaşan, F. (2014). Türkiye'de yapısal kırılmalar altında yolsuzluk-ekonomik büyüme ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 73-86.
- Dökmen, G. (2012). Yolsuzlukların vergi gelirleri üzerindeki etkisi: Dinamik panel veri analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(1), 41-51.
- Dünya Bankası, <https://data.worldbank.org/country>, Erişim Tarihi, 10.01.2022.
- Erdoğan, S. (2020). İktisadi büyüme ve yolsuzluk ilişkisi: Türkiye için ampirik bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 6(2), 211-223.
- Gedikli, A. (2011). Kamu hizmetlerinin yönetimi sürecinde yolsuzluğun derinleştirdiği ekonomik büyüme ve yoksulluk sorunu üzerine bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 9(36), 169-188.
- Karagöz, K., & Karagöz, M. (2010). Yolsuzluk, ekonomik büyüme ve kamu harcamaları: Türkiye için ampirik bir analiz. *Sayıştay Dergisi*, (76), 5-22.

- Khan, M. H. (1996). The Efficiency implications of corruption. *Journal of International Development*, 8(5), 683-696.
- Kutlar, A., & Doğanoğlu, F. (2001). Türkiye’de 1980 sonrası yolsuzluklar, kamu yatırımları ve büyüme üzerine bir ekonometrik çalışma. *5.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*,10-12.
- Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *Quarterly Journal Of Economics*, 110(3), 681-712.
- Meriç, M. (2004). Yolsuzluk nedenleri ve önlemeye yönelik çalışmalar. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 71-85.
- Mo, P. H. (2001). Corruption and economic growth. *Journal Of Comparative Economics*, 29(1), 66-79.
- Nye, J. S. (1967). Corruption and political development: a cost-benefit analysis. *American Political Science Review*, 61(2). 417-427.
- Pellegrini, L., & Gerlagh, R. (2007). Causes of corruption: a survey of crosscountry analyses and extended results. *Economics of Governance*, 9(3), 245-263.
- Powell, B., Manish, G.P., & Malavika N. (2010). Corruption, crime and economic growth. *Handbook on the Economics of Crime*, 328-339.
- Sofuoğlu, E., Kızılkaya, O. & Ay, A. (2017). Yolsuzluk ve ekonomik büyüme ilişkileri arasındaki ilişkiler: yeni sanayileşmiş ülkeler için panel veri analizi. *International Conference on Eurasian Economies*, 476-483.
- Tanzi, V. (1998). *Corruption around the world; Causes, consequences, scope, and cures. IMF Staff Paper*, 45(4), 559-594.

Türkiye Büyük Millet Meclisi, (2006). Yolsuzlukla mücadele, bir olgu olarak yolsuzluk: nedenler etkiler ve çözüm önerileri. *Türkiye Büyük Millet Meclisi Yolsuzlukları Araştırma Komisyonu*.

Uğur, M., & Dasgupta, N. (2011). Evidence on the economic growth impacts of corruption in low-income countries and beyond: a systematic review. *EPPI-Centre Social Science Research Unit*, University of London.

Yolsuzluk Algılama Endeksi (CPI), <https://www.transparency.org/en/>, Erişim Tarihi, 10.01.2022.



## YÖNETİMDE ÖDÜL VE CEZAYA BAKIŞ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

*Reward and Punishment in Management: A Research on School Administrators*

**Saffet KARAYAMAN**

Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı [saffetkarayaman@gmail.com](mailto:saffetkarayaman@gmail.com) Artvin / Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-5624-4678>

**İbrahim Hakan KARATAŞ**

Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi [ihkaratas@gmail.com](mailto:ihkaratas@gmail.com), İstanbul / Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-5569-014X>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1088138>

Karayaman, S. & Karataş, İ. H. (2022). “Yönetimde ödül ve cezaya bakış: okul yöneticileri üzerine bir araştırma”, *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 312-337

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 15.03.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 27.04.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

\* Bu araştırma, Öncü Okul Yöneticileri Derneği adına Karataş, Aydın ve Kara tarafından hazırlanan Türkiye Okul Yöneticileri Raporu'nun (2020) veri setinden hazırlanan bir dizi makalenin ikincisidir.

## ÖZ

Örgütler faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürmek için, kendi içlerinde ödül ve disiplin kuralları geliştirirler. Örgüt içinde yer alan ödül ve ceza sistemlerini kurup uygulamak önemli bir yönetim stratejisidir. Bu çalışma Türkiye’de okul yöneticilerinin, ödül alma, şikâyet edilme, inceleme-soruşturma geçirme ve disiplin cezası alma durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, betimsel tarama yönteminde yapılmış bir çalışmadır. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir anket aracılığıyla 324 okul yöneticisi ve yönetici yardımcısından, 2019 yılında toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre son üç yılda okul yöneticilerinin yarıya yakını ödüllendirilmiş, yaklaşık üçte biri şikâyet edilmiş, yaklaşık dörtte biri soruşturma geçirmiş ve yaklaşık onda biri ceza almıştır. Bu bulgular çerçevesinde eğitim kurumlarında üst yönetimler okul yöneticilerine yönelik ödüllendirmeyi cezalandırmaya göre daha fazla tercih etmekte ve cezalandırma gerektiğinde hafif cezalar vermektedirler. Yönetimde ödül ve ceza olgusunun eğitim kurumlarının etkililiğine ve verimliliğine katkıları derinlemesine araştırılmayı beklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Ödül, Disiplin Cezası, Şikâyet, Eğitim Kurumları, Yönetim Stratejisi

## ABSTRACT

Organizations develop internal rewards and discipline rules in order to continue their activities efficiently. Establishing and implementing reward and punishment systems within the organization is an important management strategy. This study aims to reveal the status of school administrators in Turkey, receiving awards, being complained, investigated and receiving disciplinary punishment. The research is a descriptive study. Data were collected from 324 school administrators and assistant administrators in 2019, through a survey developed by Karataş, Aydın and Kara (2020). According to the research findings, in the last three years,

almost half of the school administrators were rewarded, about one-third of them complained, about one-fourth of them was investigated and about one-tenth of them was sentenced. Within the framework of these findings, top managements in educational institutions prefer to reward school administrators more than punishment and give light punishments when punishment is necessary. The contribution of the concept of reward and punishment in management to the effectiveness and efficiency of educational institutions awaits to be investigated in depth.

**Keywords:** Administrator, Reward, Disciplinary Punishment, Complaining, Educational Institutions, Management Strategy

## GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Bu amaca ulaşmak için, uyumlu ve düzenli çalışmak gerekir (Kaplan, 2011: 140). Bu nedenle de toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak, fabrikalar, dernekler ve uluslararası işletmelere kadar her örgüt için, bazı disiplin uygulamaları düzenlenmiştir. Sonuçta, örgütün parçası olan bireyler için disiplin, kaçınılmaz bir zorunluluktur (Geylan, 1993: 5). Kuruluş aşamasında yönetimde belirlenen, örgüt içindeki kurallara uymayan ve oluşturulan düzene aykırı davranışlarda bulunan veya beklendik davranışı sergileyemeyen işgörendeki bu olumsuzlukları düzeltmeye yönelik uygulamalara disiplin denilmektedir (Bilgin, 2004: 100). Ceza ise oluşturulan bu disiplin kurallarının yaptırımını olarak ortaya çıkan bir sonuçtur.

Yönetim işi, bulunulan sektöre göre değişim gösterse de bu işi yüklenen kişi için yoğun bir stres kaynağıdır. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu, somut girdi ve çıktılar yerine soyut süreçlerin hâkim olduğu organizasyonlarda ölçümlene, standartlaştırma ve değerlendirmelerdeki zorluklar işi daha da karmaşıklarıştırmaktadır. Örgütlerde, olumsuz birtakım davranışların önüne geçmek için çeşitli ceza yaptırımları geliştirilmiştir. Verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek için ise birtakım ödüllendirme sistemleri oluşturulmuştur. Örgütlerde çalışanlara istendik davranışları benimsetmek için ödüllendirmenin kullanılması yanında, arzu edilmeyen

davranışlar için de cezalandırmaya başvurulmaktadır (Greenberg, 2005: 102-103). Her örgütte az ya da çok ödül ve ceza süreçleri yer almaktadır. Hataların etkilerinin çok büyük olacağı askeri örgütler gibi bazı kurumlarda ceza açısından çok katı yaptırımlar düzenlenmiştir. Kâr amacı öne çıkan bankacılık gibi sektörlerde ise motivasyona daha yoğunlaşıldığı ve ödüllendirme sistemlerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne (2022) göre ödül, bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat olarak tanımlanmaktadır. Özdemir (2014: 146) ise ödülü, kendisinden beklenen performansı sergileyen çalışanlara verilen maddi ya da manevi mükâfat olarak tanımlamıştır. Ücret artışı sağlama, statüyü değiştirme, övme gibi motive edici davranışların tamamı ödüllendirme gücü olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013: 556). Örgütlerdeki ödüllendirmeler maddi temelli ve sosyal (manevi) temelli olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Maddi ödül, örgüt için önemli bir katkısı olan çalışana hatırı sayılır bir ödemeyi kapsar. Sosyal ödül ise, çabanın takdir edilmesini, diğer paydaşlar içerisinde övülmesini, bir sertifika takdimini içerir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 119).

Amacı, kuruluşu, türü nasıl olursa olsun tüm örgütlerde denetim şarttır (Başaran, 2000: 136). Örgütlerin sağlıklı işleyişini sürdürmeleri için, zararlı davranışlara karşı bazı yaptırımların da düzenlenmesi önemlidir. Cezalandırmaya dönük uygulamaların, korkuya dayalı, caydırıcı nitelik taşıdığı söylenebilir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2013: 556). TDK' ya göre ceza (2022), uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilmektedir. Gözübüyük'e göre ceza (1996: 185-186) memurların bir arada uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlamak için düzenlenen uygulamalar olup, bir kurumdaki çalışanların, kurumun düzenini bozucu davranışlarına karşı uygulanan yaptırımlar olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, eğer memurun davranışı, ceza yasalarına göre de bir suç oluşturmakta ise konu ayrıca ceza kanunu hükümlerince adli mahkemelerde ele alınır.



Örgütlerde ceza, adli cezalar ve kurum içi düzenlenen disiplin cezaları olarak ele alınmaktadır. Önceki satırlarda da belirtildiği gibi, Türk Ceza Kanunu'nda belirlenen fiillere karşılık gelen hallerde adli ceza hükümlerince de işlem yapılmaktadır. Bu durumda kişi memur ise bağlı bulunduğu kurum üzerinden yargılama izni talep edilir. Bu talep bir ön inceleme ile, ilgili makamca (atamaya yetkili amir) karara bağlanır. Örgüt içi işleyişe ilişkin istenmeyen davranışlarla ilgili ise örgüt içi disiplin uygulamaları devreye girer. Kamu kurumlarında bu husus 657 sayılı devlet memurları kanununca düzenlenmiştir. Bu durumda kişi mahkemede yargılanmaz. Bu makalede genelde örgüt içi disiplin yaptırımları, özelde Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerinin muhatap olabileceği disiplin (idari) cezaları ele alınmıştır.

Ceza uygulamaları, katı ve rehabilite edici olarak iki uç seviye arasında yer almaktadır. Her hatanın mutlaka koşulsuz cezalandırılmasından, hatalı davranışlarının nedenlerine odaklanarak çözümü için personele rehberlik edilmesi, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları anlayışına geçiş olarak görülebilir (Yüksel, 2000: 164).

### **Yönetici İçin Ödül ve Cezanın Önemi**

Yönetici de bulunduğu örgütün bir çalışanı durumundadır. Pozisyonu, yetki ve sorumlulukları itibarıyla ödül ve ceza uygulamalarından, diğer çalışanlara göre daha fazla etkilenebilir. Yöneticiliği bir kariyer yolculuğu olarak da tarif etmek mümkündür. Bu bağlamda yöneticinin hedeflerine ulaşmasında ödül ve cezaların belirleyici etkisi olduğu ortadadır. Terfi etme sürecindeki bir yöneticinin geçmiş performansının en somut göstergesi ödül ve ceza alma durumudur. Diğer bir ifadeyle dosyasındaki taltif ve tecziyeleri, o yöneticinin terfisi için en somut ve objektif referanslardır.

Örgütlerde ödül ve ceza uygulamalarının eski adıyla personel işleri, yeni adıyla insan kaynakları yönetiminin konusu olduğu görülmektedir. Ödül bir motivasyon konusu iken, ceza ise yasal ve zorlayıcı gücün tezahürü olarak görülmektedir. Ödül unsuru, her birey için oldukça

anlamli bir motivasyon kaynağıdır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 119). Yine ceza ise örgütlerdeki işleyişi belirleyen sınırların korunmasını sağlar ve caydırıcı etkileri (Kaplan, 2011: 141) her zaman hissedilir.

Örgütlerde ödül ve ceza uygulamaları son derece önemlidir. Gayretli çalışmaları üst makamlarca görülmeyen her çalışan iş şevkini yitirebilir. Bununla birlikte örgüt içinde belirlenen kurallara uymayan, uymamakta ısrar eden ya da işleyişi bozan bir çalışanın bu davranışının bir karşılığının olmaması da organizasyonda istikrarsızlığa ve kargaşaya neden olur. Yaptığı işteki başarılarından dolayı ödül alma beklentisi önemli bir motivasyon unsurudur. Buna Wroom'un *beklenti teorisi* denilmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2020: 109). Buradaki ödül, para olabileceği gibi, manevi değeri olan birtakım belgeler, törenler ya da kariyer de olabilir. Ceza ise istenmeyen bir süreçtir. Cezada amaç örgütü korumaktır ve caydırıcılık içerir.

### **Okul Yöneticilerinin Ödüllendirilmesi**

Öncelikle ödül kavramı, mevzuatta (Devlet Memurları Kanunu, 1965), ayrı bir başlık altında maddi bir ödemeyi ifade eden bir terim olarak ele alınmıştır. Oysa bu araştırmadaki ödül kavramı, daha kapsamlı olarak ele alınmış, başarı ve üstün başarı belgeleri ile; kaymakam, vali, bakanlık ve uluslararası kuruluşlar tarafından verilen “Teşekkür” ve “Takdir Belgeleri” de ödül kavramı içerisinde değerlendirilmiştir. Özellikle özel okul yöneticilerine buldukları kurumların politikaları gereği kendi içlerinde maddi, manevi ya da kariyer ilerlemesi gibi ödül uygulamaları da bulunmaktadır. Bu çalışmanın odağındaki ödül kavramı “taltif” kavramı ile örtüşmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 122. Maddesi, memurların ödüllendirmesini düzenlemektedir. İlgili madde şu şekildedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965);

*“Madde 122 – (Değişik: 13/2/2011-6111/110 md.) Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının*

önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. (Ek cümle: 22/5/2012-6318/44 md.) Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200'üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.”

MEB mevzuatına göre ödül kavramı; 657 sayılı kanunu dayanak yaparak detaylandırılarak yönerge halinde yayınlanmıştır. MEB Tebliğler Dergisinin Mart 2013/2666 sayısında yayınlanan bu yönergeye göre ödül kavramı şu şekilde açıklanmıştır:

*Ödül: Üstün Başarı Belgesi verilenlere en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) %200'üne kadar yapılabilecek ödemeyi ifade etmektedir (MEB Tebliğler Dergisi, Mart 2013, sayı: 2666).*

Önemli bir taltif unsuru olan Başarı ve Üstün Başarı belgeleri ile ilgili maddeler ise, aynı Tebliğler Dergisinin ilgili maddelerinde şu şekilde açıklanmaktadır;

*“Başarı Belgesi: Olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle, kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilenlere verilebilen belgeyi,*

*e) Üstün Başarı Belgesi: Üç defa Başarı Belgesi alanlara verilen belgeyi ifade eder.”*

Başarı, üstün başarı ya da ödül almanın MEB mevzuatı içerisinde birtakım avantajlarına yer verilmiştir. Örneğin yönetici olarak görevlendirmelerde her bir belgenin sırası ile artan oranda bir puan değeri vardır (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yine disiplin cezası uygulaması esnasında, belirtilen taltif unsurlarından almış olan kişiye bir derece hafif olan ceza uygulanabilir denilmektedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu durumda okul müdürlerinin taltif (başarı, üstün başarı ve ödül) almalarının, manevi anlamının yanında, somut avantajlar sunduğu görülmektedir.

### **Okul Yöneticileri Açısından Disiplin Cezaları**

Kamu görevlerini icra eden MEB memur ve yöneticileri arasından bilerek veya bilmeyerek kurumlarca belirlenen kurallara uymayanlar olabilir (Yıldırım, 2015: 419). Bu durumlarda mevzuatça belirlenen kurallara uymayan okul yöneticileri için, mazeret, kasıt ve kusur hususları da göz önünde bulundurularak gerekli durumlarda cezai işlemlere başvurulmaktadır. Okul yöneticilerinin disiplin cezaları 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda, 125. Maddede düzenlenmiştir (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu cezalar, uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve memurluktan çıkarma olarak sıralanmıştır ve kanunda şu şekilde açıklanmaktadır;”

- a) *Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.*
- b) *Kınama: Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.*
- c) *Aylıktan kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30-1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.*
- d) *Kademe ilerlemesinin durdurulması: Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1- 3 yıl durdurulmasıdır.*
- e) *Devlet memurluğundan çıkarma: Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.”*

Yukarıda sıra ile açıklanan disiplin cezalarının uygulanması birtakım süreçlerin işletilmesine bağlıdır. Öncelikle atamaya yetkili makam (bakan, vali ya da kaymakam) onayı ile bir soruşturma açılması gerekir. Ardından bağımsız/yansız müfettiş veya muhakkikler eliyle konunun soruşturulması ve son kısmında tahkikatı yürüten soruşturmacıların varsa disiplin cezası teklifleri ve kanaatlerini yazdıkları bir soruşturma dosyasını ilgili makama sunulması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları bu süreçte, bağlı bulunulan milli eğitim müdürlüğünün yaklaşımı ve tutumu oldukça önemlidir. Atamaya yetkili makam, inceleme-soruşturma onayını verirken, milli eğitim müdürlüğünün konuyu tarif eden, araştırma, inceleme ya da soruşturma talebini içeren, incelemeci-soruşturmacıların da isim olarak belirtildiği bir onay alma talepli yazısı ile onayını vermektedir. Yani sürecin planı, yönü, tanımını ilk olarak bağlı bulunulan milli eğitim müdürlüğünce yapılmaktadır. Bir okul ile ilgili gelen basit bir yakınma, ilgili milli eğitim müdürlüğünce doğrudan okul müdürü muhatap alınarak bir soruşturma sürecine alınacak şekilde makam onayı alınabileceği gibi, ilgili okula yazılan, konu hakkında bilgi isteği yazısı ile ya da bir araştırma isteği yazısı ile basitçe sonuçlandırılmaktadır.

Okul müdürlerinin disiplin cezası alma durumlarının bazı kısıtlamalara ve dezavantajlı durumlara sebep olacağı mevzuatta yer almaktadır. Bir okul müdürünün bir idari soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınabileceği, Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin 38. Maddesinde yer almaktadır (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yine 657 sayılı DMK, 132. Maddesinde “*Aylıktan kesme cezası ile tecziye edilenler 5 yıl, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası ile tecziye edilenler 10 yıl boyunca daire başkanı kadrolarına, daire başkanı kadrosunun dengi ve daha üstü kadrolara, bölge ve il teşkilatlarının en üst yönetici kadrolarına, düzenleyici ve denetleyici kurumların başkanlık ve üyeliklerine, vali ve büyükelçi kadrolarına atanamazlar*” hükmü bulunmaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Disiplin cezası almanın diğer bir dezavantajı ise MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği EK-1 puanlama kriterlerinde (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021) kınama, aylıktan kesme ve kademe ilerleme cezaları için sırası ile artan şekilde puan indirme uygulaması yer almaktadır.

### **Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumları**

Türkiye’de okul yöneticiliği, bir meslek olarak tanımlanmamıştır. Okullarda yöneticilik görevi, öğretmenlere verilen ikinci görev kapsamında ifa edilmektedir. Bunun yanında okullara yeterince ödenek gönderilmemesi, okul yöneticilerinin kaynak bulma sorunu ile uğraşmalarına neden olmakta (Çetin, 2019: 1640) bu durum da okul yöneticilerinin para konusu ile bir araya getirmektedir. Mevzuat, kaynak bulma ve ihtiyaçları karşılama görevini okul aile birliklerine verse de okul aile birliklerinin sürekli okulda bulunmalarını motive edici bir gelire yer verilmemesi (Karataş ve Karayaman, 2020: 7), okul aile birliklerinin uzman olmamaları, MEB sistemini tanıyınca kadar zaten değiştikleri, okul yöneticileri kadar okula sahip çıkma anlayışında olmamaları gibi nedenlerle bir şekilde okul yöneticileri de işin içine girmek zorunda kalmaktadırlar. Okulun bakımsız olması, temizliğinin yapılamaması ya da öğrenci için risk taşıyan sınıf kapısının onarımına karşı bu sorun aile birliğinin sorunudur diyen bir okul

yöneticisini hayal etmek zordur. Ne yazık ki okul yöneticileri okullarının daha iyi olması için çaba sarf etmekte iken, sistemin işlemeyen alanlarında da var olmak zorunda kalmakta ve bu nedenle pek çok soruşturma ya da şikâyetlerle yüzleşmektedirler.

Türk eğitim sistemi içerisinde okul yöneticisi, okulun her şeyinden sorumlu insanüstü bir kişilik olarak algılanmakta, görev alanlarının dışında okulun her şeyi ile ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar (Turan ve Yalçın, 2015: 28; Karataş ve Karayaman, 2020: 7). Veliler, öğrenciler, öğretmenler, okul içindeki diğer yöneticiler, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, muhtarlar, ilçe ya da il milli eğitim yöneticileri gibi okulla ilintili iç ve dış tüm paydaşlar okul yöneticisinden talepte bulunma hakkına sahiptirler (Demirtaş ve Özer, 2014: 2). Bu paydaşların okul müdürleri üzerinde yoğun baskılarının olduğu (Akan vd., 2013: 656-657), zaman zaman bu baskıların okul müdürlerinin karar almalarında etik ikileme neden oldukları belirtilmektedir (Urun ve Toker Gökçe, 2015: 107; Karayaman, 2021: 249). Böyle bir yapıda okul yöneticisinin durumu oldukça zordur.

Türkiye’de okul yöneticiliği, görevlendirme olarak yani geçici bir görev olarak ifa edilmektedir. Bulunduğu yerde geçici olduğunu bilen, bir makam güvencesine sahip olmadığını gören, yeterince kaynağı da olmayan, ciddi sorunlarla boğuşan okullarda görev yapmaya çalışan bu kişilerin önceliği ne olabilir? Okul yöneticilerinin en büyük ikilemi şudur: Ya elde ettikleri görevi sürdürebilmek için tüm dengeleri korumaya odaklanıp iş yapmamak ya da sonu ne olursa olsun risk alarak okulun ihtiyaçları, temizliği gibi konular da dahil olmak üzere okulu iyileştirmek için çabalamak. Bu döngü, okul yöneticiliğinde kaliteyi ve idealizmi düşürmektedir. Okul müdürlerinin koltuklarını korumak için aldıkları kararlarda etik kaygılar götürmek yerine, baskı gruplarının hoşuna gidecek şekilde görev yapmaya itmektedir (Karayaman, 2020: 2745)

MEB sistemi içerisinde okul yöneticisini şikâyet etmek neredeyse teşvik edilir bir hâl aldığı söylenebilir (Kayıkçı ve Tatar, 2021: 894). Veli, öğrencisini okutan öğretmeni şikâyet etmeden

önce çeşitli dengeleri, çocuğunun etkilenip etkilenmemesini düşünüp değerlendirmek zorunda kalmakta iken, okul yöneticisini şikâyet etme öncesinde böyle bir denge gözetmesine gerek bulunmamaktadır (Karayaman, 2021: 250). Okul yöneticileri görevleri gereği çok sayıda şikâyete maruz kalmaktadırlar (Toprakçı ve Taş, 2020: 22). Bu şikâyetler CİMER, ALO 147, normal dilekçe, telefon, sosyal medya ya da internet üzerinden herhangi bir iddia ile yapılabilmektedir.

Örgütlerdeki ödül ve ceza uygulamaları o örgütün en önemli güvencesi durumundadır. Bu uygulamalar, okul yöneticileri için de son derece önemlidir. Olağanüstü çabaları, aldığı riskler üst makamlarca görülmeyen her çalışan çalışma hevesini yitirebilir. Yine örgüt içinde belirlenen kurallara uymayan ya da işleyişi bozan bir çalışanın bu davranışına karşı bir yaptırımın olmaması da organizasyonunda ciddi sorunlara sebep olabilir. Bu açıklamalar ışığında organizasyonlarda ödül ve ceza uygulamalarının son derece önemli olduğu söylenebilir. Örgütlerdeki ödül ve ceza uygulamalarının sıklığını, yoğunluk düzeyini bilmek, tümüyle o yapıyı tahlil etmeyi, eksiklikleri görmeyi sağlar ve bu da dengeyi sağlamak için önemlidir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin mesleki ödül, şikâyet, soruşturma ve ceza durumlarına ilişkin aşağıda verilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

- 1) Okul yöneticileri ne sıklıkla mesleki ödül almaktadırlar?
- 2) Okul yöneticileri ne sıklıkla şikâyet edilmektedirler?
- 3) Okul yöneticileri ne sıklıkla disiplin cezası almaktadırlar?

## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### Araştırma Modeli

Bu çalışma ile okul yöneticilerinin ödül alma, şikâyet edilme ve ceza alma durumlarının betimlenmesi amaçlanmıştır. Betimsel tarama çalışmaları, genellikle mevcut evren içinden seçilen bir örnek veya örneklem alınarak, bu evreni oluşturan birimlerle ilgili genel bir kanaate



varmak amacıyla kullanılır (Karasar, 2003: 79). Tarama yönteminin kullanıldığı araştırmalarda herhangi bir uygulama ve müdahale olmamakla beraber hakkında bilgi toplanmak istenen kişiler ve olaylar doğal seyri içinde değerlendirilir. Bu araştırmada da okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine yönelik genel profilleri ortaya çıkarılmış, devamında onların son üç yıl içerisinde ödül alma durumları ile şikâyet edilme ve disiplin cezası alma durumları incelenmiştir.

### Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süresi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu ve özel okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Türkiye’de okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bütüncül gerçek bilgi resmi kaynaklarda yer almaktadır. MEB bu bilgilerden bazılarını çeşitli rapor, sunu ve belgeler yoluyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Ancak düzenli, sistematik ve bütüncül bir veri sunumu yapılmamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin durumuna ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yapmayı zorlaştırmaktadır.

Büyüköztürk (2002) genel bir kural olarak, örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan anket formunda 15 madde olduğu dikkate alındığında, 75 kişilik bir örneklem sayısının yeterli olacağı görülmektedir. Mevcut araştırmada ise basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre seçilen 302 okul yöneticisi örnekleme oluşturmaktadır. Evrende yer alan her birimin örnekleme girme açısından eşit şansı bulunduğu (Balcı, 2016) ve bir birimin seçilme şansı diğerlerini etkilemediği (Keser Özmantar, 2018) için basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem doğrultusunda belirlenen ve araştırmanın örneklemini oluşturan 302 okul yöneticisine ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Değişken	Değer	n	%	Değişken	Değer	n	%
Cinsiyet	Kadın	83	25,6	Medeni Durum	Evli	273	84,3

	Erkek	241	74,4		Bekâr	51	15,7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	207	63,9	Kurum Türü	Resmi	302	93,2
	Yüksek Lisans	117	36,1		Özel	22	6,8
<b>Yaş</b>	26-30 arası	23	7,1	Okul Kademesi	Okul Öncesi	13	4,0
	31-35 arası	37	11,4		İlkokul	64	19,8
	36-40 arası	65	20,1		Ortaokul	66	20,4
	41-50 arası	132	40,7		Lise	154	47,5
	51 yaş ve üstü	67	20,7		Diğer	27	8,3
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-5 yıl arası	23	7,1	Yöneticilik Kıdemi	0-5 yıl arası	123	38,0
	6-10 yıl arası	39	12,0		6-10 yıl arası	81	25,0
	11-15 yıl arası	49	15,1		11-15 yıl arası	56	17,3
	16-20 yıl arası	60	18,5		16-20 yıl arası	43	13,3
	21-25 yıl arası	84	25,9		21-25 yıl arası	12	3,7
	26 yıl ve üstü	69	21,3		26 yıl ve üstü	9	2,8
<b>Okul Yöneticiliği Eğitimi Alma Durumu</b>	Almadım	174	53,7	Görev	Müdür	149	46,0
	Tezli Yüksek Lisans	16	4,9		Müdür Yardımcısı	145	44,8
	Tezsiz Yüksek Lisans	52	16,0		Diğer	19	5,9
	Sertifika Programı (30 saat ve üstü)	32	9,9		Müdür Yetkili Öğretmen	11	3,4
	Hizmet İçi Eğitim Programı (30 saat ve altı)	50	15,4				
<b>TOPLAM</b>	<b>324</b>	<b>100</b>		<b>TOPLAM</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların %74,4 ‘ü erkek ve %84,3’ü ise evlidir. Lise düzeyi okul yöneticilerinin katılımının diğer okul düzeylerine göre fazla olduğu (%47,5) görülmektedir. 41 ve 50 yaş aralığındaki katılımcı sayısının yoğun olduğu (%40,7) bulunmuştur. Önemli bir bulgu olarak, %53,7 oranındaki katılımcılar, herhangi bir yöneticilik eğitimi almadıklarını bildirmişlerdir.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri Karataş, Aydın ve Kara (2020) tarafından geliştirilen anket ile toplanmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmı 7 soruluk demografik bilgiler

formundur. İkinci kısım ödül alma durumu (3 soru), şikâyet edilme durumu ile şikâyet konuları (2 soru) ve son olarak açılan inceleme soruşturma sayısı, alınan ceza ile cezaların türlerini elde etmeyi amaçlayan sorular (3 soru) olmak üzere farklı soru tiplerinden oluşan toplamda 15 sorudan oluşmaktadır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler 2019-2020 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde yüz yüze, e-posta yoluyla ve çevrimiçi yollarla toplanmıştır. Anketler, katılımcılar tarafından ortalama 10-15 dakikalık bir süre içerisinde yanıtlanmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formu toplam 452 okul yöneticisine ulaştırılmış ve bu okul yöneticilerinden 345'i gönüllü olarak anketi cevaplamıştır. Cevaplanan anket formları araştırmacılar tarafından gözden geçirildikten sonra, bu anket formlarından 21'inde eksik ve hatalı veri olduğu görülmüş ve bu formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Bu doğrultuda, 324 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen veriler, excel ve SPSS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, elde edilen verilerin frekansları ve yüzdeleri hesaplanarak rapor edilmiştir.

### **Bulgular**

Türkiye'de okul yöneticilerinin genel profillerine, şikâyet edilme, inceleme-soruşturma geçirme, ödül ve ceza durumlarına ilişkin kapsayıcı bir çalışma bulunmamaktadır. Birçok bağımsız araştırmacı tarafından toplanan kısmi veriler ise okul yöneticileri hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapma imkânı vermemektedir. Bu bölümde, araştırma kapsamında okul yöneticilerinin ödül alma durumlarına, şikâyet edilme durumları, soruşturma/inceleme geçirme durumlarına ve disiplin cezası alma durumlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

### **Okul Yöneticilerinin Ödül Alma Durumlarına İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin son üç yılda ödül alma durumları, ödülü veren kurumlar ve alınan ödül türlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Ödül Alma Durumları

<i>Sıklık</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<b>Son üç yılda ödül alma durumu</b>	Hiç	44,85	145
	1-2 kez	41,21	134
	3-5 kez	12,73	41
	6-10 kez	0,91	3
	11 kez ve üstü	0,30	1
<b>Son üç yıldaki ödülleri veren makamlar</b>	Hiç almadım	44,85	145
	Uluslararası düzeyde	0,91	3
	Bakanlıktan	6,97	23
	Valilikten	13,33	43
	Kaymakamlıktan	43,64	141
	Diğer	3,64	12
<b>Son üç yılda alınan ödülleri</b>	Ödül almadım	44,85	145
	Aylıkla ödüllendirme	15,45	50
	Üstün başarı belgesi	17,88	58
	Başarı belgesi	42,42	137
	Takdir belgesi	12,12	39
	Teşekkür belgesi	3,03	10
	Diğer	1,82	6

Son üç yıl içerisinde katılımcıların %44,85'i hiç ödül almamış, %55,15'i ise bir ödül almışlardır. Ödül alanların %41,21'i son üç yıl içinde en az bir kere ödül almışken yaklaşık %15'i birden fazla kez ödüllendirildiğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin ödül alma sıklığı değerlendirildiğinde diğer kurum ve kuruluşlarla karşılaştırıldığında ödül olma oranının kısmen yüksek olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında ödül olma dönemi son üç yıl olarak sorulduğundan, katılımcıların her yıl ortalama %20'si bir ödül alabilmektedir. Mevzuatta belirtilen %0,2'lik oran göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin yüksek oranda ödüllendirildiği görülmektedir.

Bununla birlikte alınan ödülleri büyük bir kısmını (%43,64) kaymakamlıklarla verilen Başarı Belgeleri oluşturmaktadır. Valilik, Bakanlık, uluslararası kurumlar ya da diğer kaynaklardan ödül alan okul yöneticisi oranının yaklaşık %15'lerde olduğu görülmektedir. Bu

durum okul yöneticilerinin 5'te birinin yerel ilişkileri aşan ödüllerle taltif edildiğini göstermektedir. Bu gruptaki katılımcıların özel okullarda çalışmakta olduğu düşünülmektedir.

Son üç yıl içinde maddi ödül olan Aylıkla Ödüllendirme alan okul yöneticisi oranı %15,45 olarak görülmektedir. Üç yıl üst üste başarı ödülü alanlara verilen Üstün Başarı Ödülünü almaya hak kazanan okul yöneticisi oranının da %17,88 olduğu görülmektedir. Alınan ödüllerin büyük kısmının başarı belgesi (%42,42) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ilçe düzeyinde okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü teklifi ile kaymakamlıkça ödüllendirilmesine yönelik bir eğilim olduğunu göstermektedir.

### Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, diğer okul paydaşları tarafından şikâyet edilme sıklıkları ve şikâyet edildikleri konulara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumları ve Şikâyet Konularının Dağılımı

<i>sıklık-konu</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<b>Son üç yılda kaç kez şikâyet edildiniz</b>	Hiç	65,15	211
	1-2 kez	23,64	77
	3-5 kez	7,58	25
	6-10 kez	1,52	5
	11 kez ve daha fazla	2,15	6
<b>Son üç yılda hangi konulardan şikâyet edildiniz</b>	Parasal konular	4,40	15
	Eğitim öğretim	4,28	14
	Bürokratik işleyiş ve özlük hakları hk.	3,32	11
	İdeolojik konular	2,25	7
	Cinsel istismar konuları	0,97	3
	Diğer	19,63	65

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin %65,15'i son üç yılda herhangi bir konuda şikâyet edilmediklerini beyan etmişler, ancak %34,85'nin şikâyet edildiği görülmektedir. Bu oran ödül alma oranından düşük olmakla birlikte önemli bir oran olduğu söylenebilir. Her 10 yöneticiden dördünün son üç yılda, hakkında yapılan bir şikâyete muhatap kaldığı görülmektedir. Şikâyet edilen okul yöneticilerinin yaklaşık %11'inin birden fazla defa şikâyet

edildiği göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerine yönelik şikâyet mekanizmalarının aktif olarak kullanıldığı söylenebilir.

Okul yöneticilerine yönelik şikâyet konularının başında (%4,4) parasal konular gelmektedir. Parasal konuları sırasıyla %4,3 düzeyinde eğitim öğretim işleri, %3,32 düzeyinde bürokratik işleyiş ve özlük hakları ile ilgili konular, %2,25 düzeyinde ideolojik konular, %0,97 düzeyinde de cinsel istismar konuları izlemektedir. Katılımcıların %19,63'ünün şikâyet konusuna dair bir bilgi vermemiş olması araştırmanın diğer önemli bulgularından biridir.

Okul yöneticilerinin çoğunlukla parasal konularla ilgili şikâyet ediliyor olması, okul yöneticilerinin okulun maddi ihtiyaçlarını karşılamak için üstlendikleri yetkisiz sorumluluğun bir yansıması olduğu göstermektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin okulun mali ve maddi ihtiyaçlarına odaklanması eğitim öğretim süreçlerinin aksaması ya da beklentileri karşılamayacak düzeyde olmasına yol açtığı ve bu sebeple sıklıkla şikâyet edildikleri bir konu olduğu sonucunu doğurduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin şikâyet edildikleri konuların üçüncü sırada özlük hakları ve bürokratik işleyiş olarak bulgulanması, okulların başta ek ders ücretleri olmak üzere diğer ücretlendirme ve özlük haklarına ilişkin okul yöneticilerinin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir. İdeolojik konulara ilişkin şikâyetlerin de okul yöneticilerinin önemli ölçüde belli ideolojik eğilimlerden olmalarından kaynaklandığı öne sürülebilir. Son olarak cinsel istismara yönelik şikâyet oranı en düşük düzeyde olsa da oransal olarak çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuya ilişkin şikâyet oranının bu denli yüksek olması, konunun hassasiyetine istinaden sıklıkla şikâyet konusu edilmesi ile de ilişkilendirilebilir. Yani eğitim öğretim vb. diğer konularda şikâyet konusu olabilecek hadiselerin çok az bir kısmı şikâyet ile sonuçlanırken, istismar şüphesine dair konuların önemli bir kısmının şikâyet ile sonuçlandığı söylenebilir. Cinsel istismara yönelik bu bulgu, ileri ve derinlemesine araştırmalarla incelenmelidir.

Okul müdürlerinin inceleme soruşturma açısından değerlendirmesi konulu başka bir çalışmada (Yıldırım, 2015: 418-433), şikâyet konuları açısından “görev alanına ilişkin” ve “bireysel davranış ve tutuma ilişkin” olarak iki grupta incelemiştir. Çalışmamızın bulguları, konular bakımından sözü edilen çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yine Çetin (2016: 1640), okul yöneticilerinin okul için parasal destek bulmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin yaklaşık çeyreğinin son üç yılda inceleme soruşturma geçirdikleri bulgusu, Yıldırım’ın (2015: 429) çalışması ile örtüşmektedir.

### Okul Yöneticilerinin Ceza Alma Durumlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin inceleme-soruşturma geçirme ve ceza alma durumlarına ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin İnceleme-Soruşturma Geçirme ve Ceza Alma Durumları

<i>Sıklık-ceza türü</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<b>Son üç yılda açılan inceleme-soruşturma</b>	Hiç	74,58	241
	1-2 kez	21,82	72
	3-5 kez	2,42	8
	6-10 kez	0,30	1
	11 kez ve daha fazla	0,61	2
<b>Son üç yılda alınan disiplin cezası</b>	Hiç	91,52	302
	1-2 kez	7,88	26
	3-5 kez	0,30	1
	6-10 kez	0	0
	11 kez ve daha fazla	0,30	1
<b>Son üç yılda alınan disiplin cezası türleri</b>	Uyarma	7,88	26
	Kınama	3,94	13
	Aylıktan kesme	0,30	1
	Kademe ilerlemesi durdurulması	0	0
	Ceza almadım	87,88	290

Araştırma bulgularına göre son üç yıl içinde okul yöneticilerinin %65,15’inin haklarında hiç şikâyet dilekçesi verilmemiş, %74.58’inin haklarında hiç inceleme/soruşturma başlatılmamış, %91,52’si’i hiç disiplin cezası almamış oldukları görülmektedir. Bu üç bulguya göre okul yöneticilerinin önemli düzeyde kurumlarının yönetiminde başarılı bir yöneticilik örneği

sergilediklerini gösterdiği ileri sürülebilir. Okul yöneticilerinin %3-4'lük bir kesimi hakkında ise son üç yılda birden fazla soruşturma ya da ön inceleme açıldığı bulgulanmıştır. Bununla beraber hakkında soruşturma ya da ön inceleme başlatılanların sadece %8.48'i bir ceza alırken, en fazla alınan disiplin cezasının ilk basamak ceza olan uyarı cezası olduğu görülmektedir. Bu durum Yıldırım'ın (2015: 430) çalışması ile örtüşmektedir. Bunun yanında, Kaplan (2011: 146) tarafından, genel olarak kamu personeli üzerinde yapılan çalışma ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu çalışmada, örgütlerin işleyişinde ödül ve cezanın önemi üzerinde durulmuş, buna örnek olarak Türkiye'deki okul yöneticilerinin genel bir görünümü çıkarılmıştır. Bu kısımda, uygulayıcılara önemli ve somut öneriler getirilmiş, gelecek araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yönetimde ödül ve ceza kavramlarını okul yöneticilerini açısından incelemeyi amaçlayan bu çalışmada üç alt sorunun cevabı aranmıştır. Alt sorulardan birincisi olan okul yöneticilerinin ödüllendirilme durumlarına ilişkin bulgular analiz edildiğinde Türkiye'de okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının son üç yılda ödüllendirildiği, ödüllendirmelerin büyük oranda kaymakamlık tarafından yapıldığı ve en yaygın ödül türünün başarı belgesi olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın ikincisi alt sorusu olan okul yöneticilerinin şikâyet edilme durumlarına yönelik bulgulara göre okul yöneticilerinin yaklaşık üçte birlik bir kısmı son üç yılda okul paydaşları tarafından üst makamlara şikâyet edilmiş, şikâyet konularının başında parasal konular ve eğitim öğretime yönelik konular gelmektedir. Okul yöneticilerinin soruşturma, inceleme geçirme ve ceza alma durumlarına yönelik alt soruya ilişkin bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin dörtte biri son üç yılda soruşturma ya da inceleme geçirmiş ancak sadece on yöneticiden biri ceza almış, cezaların önemli bir kısmı da ilk kademe ceza olan uyarı cezası olarak yansımıştır.



Araştırmanın alt sorularına yönelik sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde okul yöneticileri için ödül ve ceza mekanizmasının canlı bir biçimde işletildiği, olumlu bir insan kaynakları yaklaşımını örnekleyecek biçimde ödüllendirmenin cezalandırmaya göre daha çok tercih edilen bir motivasyon unsuru olduğu, okul yöneticilerinin maruz kaldığı şikâyetlerde de şikâyet edilen her üç okul yöneticisinde sadece birinin hafif cezalarla cezalandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinden mükemmel okul yöneticiliği ve liderliği beklenmekte, ancak bu beklentileri yerine getirebilmelerine imkân verecek olan yaşam kalitesi düzeyleri ne yazık ki görmezden gelinmektedir (Ekinci vd., 2017: 411). Okul yönetimi de somut girdi ve çıktılardan ziyade soyut süreçlerin egemen olduğu ve yoğun insan ilişkilerinin de yönetimini içeren son derece karmaşık bir iştir. Mesleki tanımlamalardaki eksiklikler, kaynak problemlerinin tam olarak çözülmemiş olması, okul yetersizliği nedeniyle binlerle ifade edilen öğrenci kitlelerinden oluşan devasa kurumlar, yoğun göçmen akımından kaynaklı entegrasyon süreçleri, bundan kaynaklı ve bölgeler arası da yıllarca var olan kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlar (Karataş ve Karayaman, 2020: 7; Turan ve Yalçın, 2015: 28; Aydın, 2016: 79; Karayaman, 2021: 248; Bayar, 2016: 197) Türkiye’deki okul yöneticilerinin işlerinin çok zor olduğunu (Yaman vd., 2002: 145; Yıldırım, 2015: 421) göstermektedir. Bu yoğun çabaların karşılığında, okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının son üç (3) yıl içinde herhangi bir “taltif” almadığı (%44,85) görülmektedir.

Okul yöneticisi, gün içinde yaşanan sayısız olayların tamamının sorumluluğunu taşır. Bu sorumluluk, okul yöneticilerinin zihnini mesai dışında aile ve özel yaşamında da meşgul etmektedir. (Ekinci vd. 2017: 411). Sözü edilen bu zorluklarla mücadele eden okul yöneticilerinin dikkat ettikleri en önemli yasal hususlar taltif ve tecziye boyutudur. Taltif, ödüllendirmeyi içerirken, tecziye ise cezalandırmayı içermektedir. Buradaki tecziye boyutu idari işlere ilişkin disiplin hukukuna dayanır ve bu konu idari yargının konusudur. İdari işlere

ilişkin cezalar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (Devlet Memurları Kanunu, 1965) düzenlenmiştir. Burada sözü edilen disiplin cezaların yanında, yöneticinin görev yerinin değiştirilmesi, yöneticilikten alınma gibi tamamen idari tasarruflar içeren yaptırımlar da uygulanmaktadır.

Türkiye'de okul yöneticiliği, öğretmenlere verilen ikinci görev kapsamında olup eğitim öğretim hizmetleri sınıfından ayrılmamıştır. Diğer bir ifadeyle Türkiye'de okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olmayıp, herhangi bir makam güvencesi yoktur. Öğretmenler arasından dört yıllığına görevlendirilen kişilerce yürütülür. Bir yönetim kadrosuna atanmak söz konusu değildir (Karayaman, 2021: 249). Bu emanetçi statü, okul yöneticilerinin karar almalarını zorlaştırmakta, risk almalarını ve iş yapmalarını engellemektedir.

Çalışanı ödüllendirme önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak ödüllendirme yönergelerinin de objektif, amaca uygun ve motive etme düzeyi yüksek olmalıdır. Ödüllendirmelerde adil olunmasının en önemli unsur olduğu söylenebilir. Performans ölçümlerinde, terfilerde ve ücret artışlarında çalışanların adaleti gözettikleri bilinmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 111). Hatta kişinin başarısı ve iş tatmini, tamamen örgütte algıladığı adalete bağlı olduğunu ileri sürenler vardır (Luthans, 1981: 197). Ödüllendirmelerde adil davranılmaması, çalışma barışını bozacak ve diğer çalışanların motivasyonu üzerinde tam tersine olumsuz etkileri olacaktır.

Okul yöneticilerine yönelik ödül ve ceza uygulamalarının incelendiği bu araştırma sonuçlarının derinlemesine anlaşılmasına yönelik aşağıdaki araştırmaların yapılması önerilmektedir:

- Ödüllerin yöneticilerin motivasyonlarına katkıları derinlemesine araştırılabilir.
- Yürütülen inceleme soruşturma süreçlerinin okullar ve okul yöneticileri üzerinde oluşturduğu olumsuzluklar araştırılabilir. Zira inceleme soruşturma süreçleri yorucu ve tüketici olabilmektedir (Yıldırım, 2015: 431).

- Örgütlerde ceza ve ödül uygulamalarının diğer çalışanlar üzerindeki etkileri üzerine çalışmalar yapılabilir.
- Ceza uygulamalarının, gerçekten caydırıcı etkisinin olup olmadığı, verilen cezanın kişide başka ne gibi etkilerinin olduğuna yönelik nitel çalışmalar yapılabilir.
- Ödül uygulamalarında adalet algısı üzerinde çalışmalar yapılabilir.
- Açılan soruşturmalardan iftira ve yersiz olduğu anlaşılan dosya oranı araştırılabilir.

Okul yöneticiliği, yasal zeminin zayıflığı, yetki ve sorumluluk dengesindeki bozukluk, okulların imkân ve koşullarındaki farklılıklar, okullar arası nitelik farklılıkları, hesap verebilirlik, veli ve toplumun beklentilerinin yükselmesi gibi birçok sebepten oldukça yorucu bir görev olarak algılanmaktadır. Birçok gelişmiş ülkede olduğu gibi Türkiye’de nitelikli okul yöneticisi açığı her geçen yıl artmaktadır. Bu zorluk düzeyi ve nitelikli aday yoksunluğu döneminde okul yöneticilerinin motivasyon aracı olarak ödül ve ceza durumları, eğitim yönetiminin önemli gündemlerinden biridir. Okul yöneticiliğine yönelik ödül ve ceza sisteminin adil ve işlevsel hale getirilmesi okulların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerinde birçok açıdan olumlu katkılar sunacaktır.

### **Etik Kurul Onayına İlişkin Bilgi**

Çalışma verileri 2019 yılında toplanmıştır. TR Dizin Değerlendirme Kriterleri’ne göre; 2020 yılı öncesine ait araştırma verileri için etik kurul onayı istenmemektedir. Bu bakımdan, çalışmamız için etik kurul onay zorunluluğu bulunmadığı değerlendirilmiştir.

### **KAYNAKÇA**

- Akan, D., Yıldırım, I., & Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*. 5(3), 646-459.
- Aydın, İ. (2016). *Eğitim öğretimde etik*. Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Yargıcı Matbaası.

- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199. DOI: 10.13189/ujer.2016.040124.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. TODAİE.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647. DOI: 10.24106/kefdergi.3204.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Ekinci, A., Sakız, H., & Bindak, R. (2017). Okul yöneticilerinde algılanan yaşam kalitesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 410-424. DOI: 10.21547/jss.281655.
- Geylan, R. (1993). *İşletmelerde personel disiplini*. MET Yayıncılık.
- Gözübüyük, Ş. (1996). *Yönetim hukuku*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall Education International.
- Kaplan, Ç. (2011). Kamu personelinin disiplin yönetimi ve uygulamalarına bakışı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(1), 139-156.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayınları.
- Karataş, İ. H., Aydın, B. & Kara, M. (2020). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2020 - TOYR2020*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Karataş, İ. H. & Karayaman, S. (2020). *Okul yöneticisi yetiştirme programı (OYYP): bir yöntem ve içerik önerisi*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 235-253. DOI: 10.29224/insanveinsan.797652.

- Karayaman, S. (2020). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi. *Turkish Studies-Education*, 15(4), 2741-2756.  
<https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.42738>
- Kayıkcı, K. & Tatar, D. (2021). İletişim merkezlerinin işleyişine ilişkin okul müdürleri ve ilçe millî eğitim şube müdürlerinin görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 50(230), 873-898 . DOI: 10.37669/milliegitim.932195.
- Keser, A. & Zencirkıran, M. (2021). *Örgütsel davranış*. Dora Basım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. Mc Grav Hill.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2021). Millî Eğitim Bakanlığı personeline başarı, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair yönerge. *Tebliğler Dergisi*, 2666, 166-172.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Devlet Memurları Kanunu (1965). *Resmi Gazete*, 12056.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*.  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Toprakçı, E. & Taş, Ş. (2020). Yargıtay'ın okul müdürlerine ilişkin verdiği kararların incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2020, 20-40, DOI: 10.19160//ijer.656003.
- Turan, S. & Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Ödül maddesi. *Türkçe Sözlük* içinde. <http://sozluk.gov.tr>
- Urun, Z. & Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 102-125.

- Yaman, M., Bayrakçı, M., & Yaman, Ç. (2002). Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eurasian Journal of Educational Research*, 0(9), 141-155
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Yıldırım, N. (2015). İnceleme soruşturma açısından okul müdürlerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 418-433.